

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA DE COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

---

**MODELO PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE  
VALOR DEL AJÍ PAPRIKA: CASO DE LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS  
AGRICULTORES EL BADEN – LA ZARANDA DEL DISTRITO PITIPO,  
PROVINCIA DE FERREÑAFE, DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE –  
PERÚ 2015.<sup>1</sup>**

---

**AUTORES:**

Diego Alexander Sandoval Zabarburú<sup>2</sup>

Isaías Bazán Chules<sup>3</sup>

Lindon Vela Meléndez<sup>4</sup>

**Lambayeque, junio de 2015**

---

<sup>1</sup> Tesis presentada y defendida el 29-08-2016 para obtener la licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

<sup>2</sup> Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales Coautor de la tesis.

<sup>3</sup> Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales Coautor de la tesis.

<sup>4</sup> MSc. Economista Asesor del trabajo de investigación.

## **Resumen Ejecutivo**

En este trabajo de investigación se propone un modelo de gestión orientado a la mejora de la competitividad de la cadena de valor del ají paprika de la Asociación de Agricultores Caserío el Badén-La Zaranda.

El problema real analizado es el bajo nivel competitivo de los pequeños productos de la Asociación de de Agricultores del Caserío el Badén-La Zaranda.

El fundamento teórico de esta investigación está basado en las aportaciones de Michael E. Porter sobre competitividad y ventaja competitiva. Porter desarrolla la ventaja competitiva como un medio donde las empresas identifican sus estrategias y habilidades con el fin de insertarse exitosamente en los mercados internacionales. Así mismo la cadena de valor es un medio analítico para examinar y entender de manera integral las actividades primarias y de apoyo, de esta manera podemos identificar los puntos álgidos y potenciales a lo largo de la cadena; además de implementar una estrategia de manera óptima y las actividades a realizar a partir del marco lógico que refleje en la mejora de la competitividad de dichos productores.

La hipótesis se formularía entonces del siguiente modo: Los principales factores que influyen en la competitividad de la cadena de valor del ají paprika de la Asociación de Pequeños Agricultores del Caserío el Badén-La Zaranda del Distrito de Pítipo son: a) Débil Nivel de Asociatividad; b) Inadecuada producción agropecuaria; c) Deficiente Articulación al mercado.

**Palabras Claves:** Productividad, Competitividad, Desarrollo Productivo, Cadena Productiva, Ají paprika.

## **ABSTRACT**

In this research is proposed a management model aimed at improving the competitiveness of the value chain of paprika peppers in Baden-La Zaranda's farmers Association

The real problem analyzed is the low competitive level of small products of Farmers Association in hamlet Baden-La Zaranda

The research theoretical foundation is based on contributions from Michael E. Porter about competitiveness and competitive advantage. Porter developed the competitive advantage as a medium where companies can identify their strategies and skills in order to successfully insert themselves into international markets. Also the value chain is an analytical tool to examine and understand integrally the primary and support activities, in this way is possible identify flashpoints and potential points along the chain; also implement an optimal strategy and the activities undertaken from the logical framework which is reflecting on improving the competitiveness of these producers.

The hypothesis is formulated as follows way : The main factors influencing the competitiveness of paprika peppers value chain of hamlet Baden-La Zaranda Farmers Association are: a) low level of associativity; b) Inadequate agricultural production; c) Poor market linkages.

**Keywords:** Productivity, Competitiveness, Productive Development, Supply Chain, pepper paprika

## Tabla de contenido

*Lista de Tablas..... ¡Error! Marcador no definido.*

*Lista de Figuras..... ¡Error! Marcador no definido.*

### **CAPÍTULO I: Introducción ..... 6**

<b>1.1. Objetivos de la investigación.....6</b>	<b>6</b>
1.1.1. Objetivo general..... 6	6
1.1.2. Objetivos específicos..... 6	6
<b>1.2. Antecedentes y Justificación.....6</b>	<b>6</b>
1.2.1. Antecedentes del problema..... 6	6
1.2.2. Justificación e Importancia del estudio ..... 10	10
<b>1.3. Metodología y Fuentes de Información .....11</b>	<b>11</b>
1.3.1. Metodología..... 11	11
<b>1.4. Zona Objeto de Estudio.....16</b>	<b>16</b>
1.4.1. La provincia de Ferreñafe ..... 16	16

### **CAPÍTULO II: Marco Teórico para el Análisis de la Competitividad. .... 28**

<b>2.1 Competitividad .....28</b>	<b>28</b>
2.1.1. Competitividad Empresarial. .... 30	30
2.1.2 competitividad empresarial de Michael E. Porter. .... 32	32
<b>2.2 Asociatividad .....35</b>	<b>35</b>
2.2.1 Formas Asociativas ..... 36	36
2.2.2. Tipos de Asociatividad..... 41	41
2.2.3. Ventajas y Desventajas ..... 42	42
<b>2.3 Economías de escala .....42</b>	<b>42</b>
2.3.1. Economías de escala tecnológicas..... 43	43
2.3.2. Economías de escala pecuniarias..... 44	44
<b>2.4. Subaditividad de costos .....44</b>	<b>44</b>
<b>2.5 Cadena Productiva .....46</b>	<b>46</b>
2.5.1. Definición de Cadena Productiva..... 46	46
2.5.2 Clasificación de las Cadenas Productivas ..... 49	49
2.5.3 Importancia de las Cadenas Productivas ..... 50	50
2.5.4 Ventajas de la Cadena Productiva ..... 51	51
2.5.5 Evolución de la cadena productiva ..... 52	52
2.5.6 Fases para el desarrollo de cadenas productivas ..... 53	53
<b>2.6 Cadena de Valor .....54</b>	<b>54</b>
2.6.1 Definición de Cadena de Valor ..... 54	54
2.6.2 Identificación de las actividades de valor ..... 56	56
2.6.3 Comparativo entre cadena de valor y cadena productiva ..... 59	59
2.6.4 Condiciones mínimas para el funcionamiento de una cadena de valor ..... 61	61
2.6.5 Diagnóstico de la cadena de valor a partir del marco lógico ..... 63	63
2.6.6 Metodología de Análisis de la cadena de Valor ..... 69	69
2.6.6.1 Análisis del mercado potencial para los productos..... 70	70
2.6.6.2 Mapeo de la cadena y análisis de los puntos críticos ..... 70	70
2.6.6.3 Análisis de los servicios de desarrollo empresarial existentes ..... 71	71
2.6.6.4 Prospectiva de la cadena ..... 72	72
2.6.6.5 Comparación entre la oferta y la demanda ..... 73	73
2.6.6.6 Diseño del Plan de acción ..... 74	74
<b>2.7 Fallos de Mercado.....75</b>	<b>75</b>
2.7.1 Asimetría de Información ..... 75	75

2.7.2 Monopolios .....	75
2.8 Desarrollo Endógeno .....	76
2.9 Desarrollo Económico Local .....	77
2.9.1. Teorías del Desarrollo Económico Local .....	79
2.10. Comercio Internacional y Comercio Exterior .....	80
2.11 Términos de negociación internacional .....	81
2.11.1. Incoterms .....	81
<b><i>CAPÍTULO III: Diagnóstico de la cadena de valor del ají páprika .....</i></b>	<b>83</b>
3.1 Diagnóstico a partir del marco lógico del ají páprika .....	83
3.1.1. Descripción de procesos actuales .....	85
3.2 Análisis de la cadena de valor del ají páprika. ....	90
3.2.1 Análisis del mercado potencial del ají páprika .....	90
3.2.2 Mapeo de la cadena y análisis de los puntos críticos del ají páprika .....	98
3.2.3 Análisis de los servicios de desarrollo empresarial existentes .....	103
3.2.4 Prospectiva de la cadena .....	103
3.2.5 Comparación entre la oferta y la demanda del ají páprika. ....	107
3.2.5.1 Oferta .....	107
3.2.6 Diseño de Plan de acción .....	115
<b><i>CAPITULO IV: Análisis económico de la cadena de valor del ají páprika .....</i></b>	<b>116</b>
4.2 Costos de producción.....	117
4.3 Gastos de gestión .....	118
4.4 Plan de manejo ambiental .....	119
4.5 Presupuesto de ingresos.....	120
4.6 Inversión .....	120
4.7 Financiamiento .....	122
4.8 Análisis económico financiero .....	124
4.8.1 Estado de resultados con plan de negocio .....	125
4.8.2 Flujo de caja proyectado con cultivo tradicional .....	127
4.8.3 Flujo de caja proyectado con cultivo de páprika. ....	129
4.8.4 Flujo de caja económico incremental.....	131
4.8.5 Estimación de la Generación de Valor y Rentabilidad con plan de negocio .....	131
4.8.6 Análisis de sensibilidad .....	132
<b><i>CAPÍTULO V: Diseño del modelo para la mejora de la competitividad de la cadena de valor del ají páprika. ....</i></b>	<b>136</b>
<b><i>CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones .....</i></b>	<b>141</b>
6.1 Conclusiones .....	141
6.2 Recomendaciones.....	142
<b><i>Referencias Bibliográficas .....</i></b>	<b>144</b>

## **CAPÍTULO I: Introducción**

### **1.1. Objetivos de la investigación**

#### **1.1.1. Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión orientado a la mejora de la competitividad de la cadena de valor del ají paprika de la Asociación de Pequeños Agricultores del Caserío el Badén-La Zaranda.

#### **1.1.2. Objetivos específicos**

Analizar la situación actual de la Asociación de Agricultores del Caserío el Baden-La Zaranda.

Realizar un análisis de la cadena de valor del Ají párika en la Asociación de Pequeños Agricultores del Caserío el Badén-La Zaranda.

Determinar los factores que afectan a la competitividad de la cadena de valor del ají párika de la Asociación de Pequeños Agricultores del Caserío el Badén-La Zaranda.

Identificar la viabilidad económica y financiera del ají párika.

### **1.2. Antecedentes y Justificación**

#### **1.2.1. Antecedentes del problema**

##### **1.2.1.1. Investigaciones internacionales**

Bioversity International (2013), señalan que las investigaciones enfocadas sobre cadenas de valor del manejo de cultivo y pos-cosecha, la tecnología de procesamiento y las estrategias de mercado, organizados bajo un enfoque asociativo, donde todos los actores de la cadena realizan labores conjuntas, permitiendo a los agricultores asociados generar valor a sus productos de alta

calidad con los estándares establecidos por los clientes, además ayuda a mejorar sus ingresos de la actores de la cadena.

Bioversity International (2014), realizaron diferentes estudios diagnosticando el funcionamiento de las cadenas de valor de los ajíes nativos del Perú y Bolivia, identificando los diferentes cuellos de botella que se presentan a lo largo de la cadena, también se identificaron diferentes problemas como: el desabastecimiento de las materias primas tanto en volumen como en calidad, y la falta de tecnología adecuada para generar productos inocuos, aptos para la venta y el consumo humano. También se han mencionado aspectos como la falta de normas técnicas y la poca investigación e innovación. En el eslabón de la comercialización, la escasa formación, información del mercado, la deficiente planificación, acceso al financiamiento, capacidad de gestión y negociación, la falta de políticas o normatividad a lo largo de la cadena de valor de los ajíes nativos, la falta de compromiso de los gobiernos, son factores limitantes que desvinculan a la empresa del mercado.

#### **1.2.1.2. Investigaciones nacionales**

La World Economic Forum (2014) divide los 12 pilares en 3 etapas. En la primera etapa el mantenimiento de la competitividad depende del buen funcionamiento de las instituciones públicas y privadas, el buen desarrollo de la infraestructura, entorno macroeconómico favorable, una educación primaria de calidad; así como de salud. La siguiente etapa que es la eficiencia impulsada por el desarrollo, en este punto la competitividad es impulsada cada vez más por la educación superior, los mercados de bienes eficientes, el buen

funcionamiento de los mercados de trabajo, los mercados financieros desarrollados, la capacidad de aprovechar los beneficios de las tecnologías existentes y un gran mercado nacional y/o internacional. Y por último, la etapa de la innovación, en esta etapa las empresas deben competir mediante la producción de nuevos y diferentes productos utilizando procesos de producción más sofisticados e innovar nuevos procesos.

Consortio de Investigación Económico Social (2007) afirma que en el Perú la apertura comercial ha contribuido en mejorar la competitividad frente a los demás países, reflejándose en los siguientes factores como: el tipo de cambio real, los niveles de infraestructura, la capacidad de gestión pública y privada y la calificación e innovación de los productos y procesos. Además que el 70% de las empresas solo capacita un porcentaje mínimo de su personal; considerando a los que permanecerán más tiempo en la empresa. Evidenciando que en la actualidad existen obstáculos que no permiten que el Perú sea más competitivo

Según la investigación realizada por el CIES (2010), señala que las cadenas productivas se han desarrollado a partir del año 1995 en el Perú, cuando el gobierno Peruano contrato a Monitor Company, dirigida por Michael Porter, para realizar estudios de las principales áreas donde el Perú podría generar competitividad. CIES en el año 2008, identifico seis asociaciones de productores de ají páprika, de las cuales tres se desarrollaron en Provincia de Arequipa y son: Asociación de Productores Agroindustriales del Valle de Vito, Asociación de Productores Agropecuarios para la Exportación e Importación



de San Camilo y la Asociación de Productores Agropecuarios de Productos de Exportación de Yuramayo, asimismo el CIES señala que existen factores limitantes para el desarrollo de las cadenas productivas de la provincia de Arequipa, siendo esta el fragmentación de las parcelas en pequeños minifundios y su dispersión entre los productores ocasionando un límite a la eficiencia productiva, los mismos que han puesto en duda la viabilidad comercial y generando altos costos.

El Consejo Nacional de la Competitividad (2014) afirma que el desarrollo del país y el bienestar de la población requieren que el crecimiento económico en los próximos años sea alto, constante y sostenido. Para lo cual se necesita de la consolidación del mercado interno y la conquista de mercados internacionales; logrando de esta manera incrementos en productividad; cuyo efecto principal será la competitividad. Una mayor competitividad se refleja en aumentos en la productividad, mayores salarios reales de los trabajadores, mayores ingresos por habitante y en una mayor calidad de vida de la población. Por esta razón, el gran desafío que tenemos como país es mejorar permanentemente en este rubro. Siendo la competitividad una variable que se cuantifica en términos relativos, pues se relaciona directamente con la capacidad de un país para competir con otras naciones.

Según Regalado (2013), afirma que de acuerdo a su investigación realizada en el fundo Wadington, centro poblado Pampa Grande, del distrito de Chongoyape, provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque, identifico la baja competitividad que tenían los productos convencionales con respecto a

los productos orgánicos, es por eso que realizo un experimento para la reconversión de toda una producción de ají páprika convencional a orgánico, a través de la realización de diferentes métodos sobre el manejo orgánico de la producción de ají páprika para exportación, así como el manejo de abonamiento y nutrición, los controles fitosanitarios y el control de maleza. Para eso se probó con cinco tipos de abonos orgánicos para el cuidado del ají páprika: guano de la isla, compost, estiércol de vacuno, gallinaza y humus de lombriz. Como resultado de la aplicación de los mismos se obtuvo tres cosechas, la primera obtuvo una producción de 6990 ton/ha, esta cifras han superado a las investigaciones anteriores, como la de Verdeguer (2006) que reporta una producción de 5490 ton/ha y Santamaría (2009) con una producción de 2901 ton/ha; la segunda cosecha registro una producción de 1883 ton/ha, lo cual represento una menor producción en comparación con Verdeguer (2006) que reporta una producción de 2289 ton/ha y Santamaría (2009) con una producción de 2560 ton/ha; y por último la tercera cosecha registro una producción de 1773 ton/ha, lo cual dicho valor fue superior a Verdeguer (2006) con una producción de 1373ton/ha y Santamaría (2009) con 1689 ton/ha, este incremento en la producción del ají páprika en el plan piloto de Regalado se debe a la aplicación del abono orgánico y a los diferentes métodos de cuidado que se le aplicaron durante la producción.

### **1.2.2. Justificación e Importancia del estudio**

Esta investigación permitirá conocer un mecanismo de solución; la cual abordará el problema de competitividad en la Asociación de Agricultores del Caserío el Badén-La Zaranda; lo cual es originado por la parcelación de las tierras;

cuya solución estaría enfocado por el lado de la asociatividad; lo cual permitiría generar economías de escala. Además de una necesaria reconversión del agro; siendo los factores que impulsarán dicha reconversión: la existencia de los mercados externos, acceso de nichos de mercado a través de empresas exportadoras, clima apropiado para el desarrollo del producto y los programas de reconversión agrícolas promovidos por el gobierno; logrando de esta manera la solución de una falla de mercado; siendo esta una asimetría de información que afecta al productor.

Permitiendo que la asociación mejore sus niveles de productividad y por ende ser competitiva en el mercado; lográndolo a partir del producto de exportación como el ají páprika; siendo este producto viable dado que la asociación cuenta con las condiciones necesarias para el desarrollo de dicho cultivo. Este permitirá impactar en el desarrollo económico de su localidad; así como en la calidad de vida de las familias; quienes conforman dicha asociación.

### **1.3. Metodología y Fuentes de Información**

#### **1.3.1. Metodología**

##### **1.3.1.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación, por sus objetivos es aplicada; dado que los resultados son utilizados para solución de los problemas empresariales cotidianos, propone innovaciones tecnológicas, propone planes de negocio o propuestas empresariales. Este tipo de investigación identifica el problema y al mismo tiempo busca las posibles soluciones dentro del contexto en las cuales se estn desarrollando (Vara, 2012).

### **1.3.1.2. Diseño de investigación**

El diseño del presente proyecto es no experimental, cualitativo como diseño exploratorio porque analiza los problemas de investigación poco estudiado, los mismos que han generado dudas por motivo de la escasa información, y por la poca bibliografía sobre el tema. Principalmente, el uso del diseño cualitativo trabaja con muestras pequeñas y los instrumentos más usados en esta investigación son: la observación no estructura, las entrevistas, la revisión documental, historias de vida, grupos focales, etc. (Vara, 2012).

### **1.3.1.3. El tipo de hipótesis**

El tipo de investigación que se ha planteado en el proyecto es la siguiente:  
Hipótesis de investigación descriptiva. Este tipo de hipótesis intenta predecir un dato o valores en una o más variables; las cuales son observadas. (Vara, 2012).

La hipótesis formulada es: Los principales factores que influyen en la competitividad de la cadena de valor del ají paprika de la Asociación de Agricultores del Caserío el Badén-La Zaranda del Distrito de Pítipo son: a) Débil Nivel de Asociatividad; b) Inadecuada producción agropecuaria; c) Deficiente Articulación al mercado.

### **1.3.1.4. Población y muestra**

#### **1.3.1.4.1. Población**

La Población abarca a todos los individuos de estudio (objetos, personas, documentos, data, eventos, empresas, asociaciones, etc.),

que tienen una o más propiedades en común, y se encuentran ubicados en espacio o territorio y varía en el transcurso del tiempo. En esta investigación, nuestra población son los 21 productores de la Asociación de Agricultores del Caserío el Badén-La Zaranda, distrito de Pitipo, provincia de Ferreñafe, departamento de Lambayeque.

#### **1.3.1.4.2. Muestra**

La muestra considerada es no probabilística y se encuentra conformada por la totalidad de los 21 productores de la Asociación de Agricultores del Caserío el Badén-La Zaranda; debido a que la población es pequeña, la determinación de la muestra se realizará mediante el proceso de saturación de datos de las respuestas de los productores.

Según Vara (2012) el principio que se utiliza para el muestreo cualitativo es la saturación de datos; siendo importante realizar un muestreo apropiado seleccionando en primer lugar a los participantes que mayor representatividad tengan o cuenten con el mayor conocimiento del problema a estudiar. De esta manera se garantizará una saturación efectiva y adecuada con información de calidad óptima.

#### **1.3.1.5. Recolección de datos.**

La técnica de recolección de datos se utilizará la entrevista, observación y el análisis de documentos, que permitirá explorar y asimilar los rasgos de los elemento, se utiliza los sentidos como instrumentos principales.

Los instrumentos que se utilizarán para la recolección de datos, se utilizará técnicas cualitativas, que son muy flexibles y dinámicos, adaptándose con facilidad a las diversas situaciones y además son muy fáciles para investigar problemas que poco se ha estudiado, por ser de muy difícil acceso o complicados. Los principales instrumentos son: la guía de las entrevistas, guía de observación y guion de entrevista.

#### **1.3.1.6. Análisis de datos**

- ✓ Para el análisis de datos se utilizará el Excel 2013, este nos permitirá representar los resultados obtenidos mediante gráficos, diagramas y cuadros que puedan facilitar su interpretación,

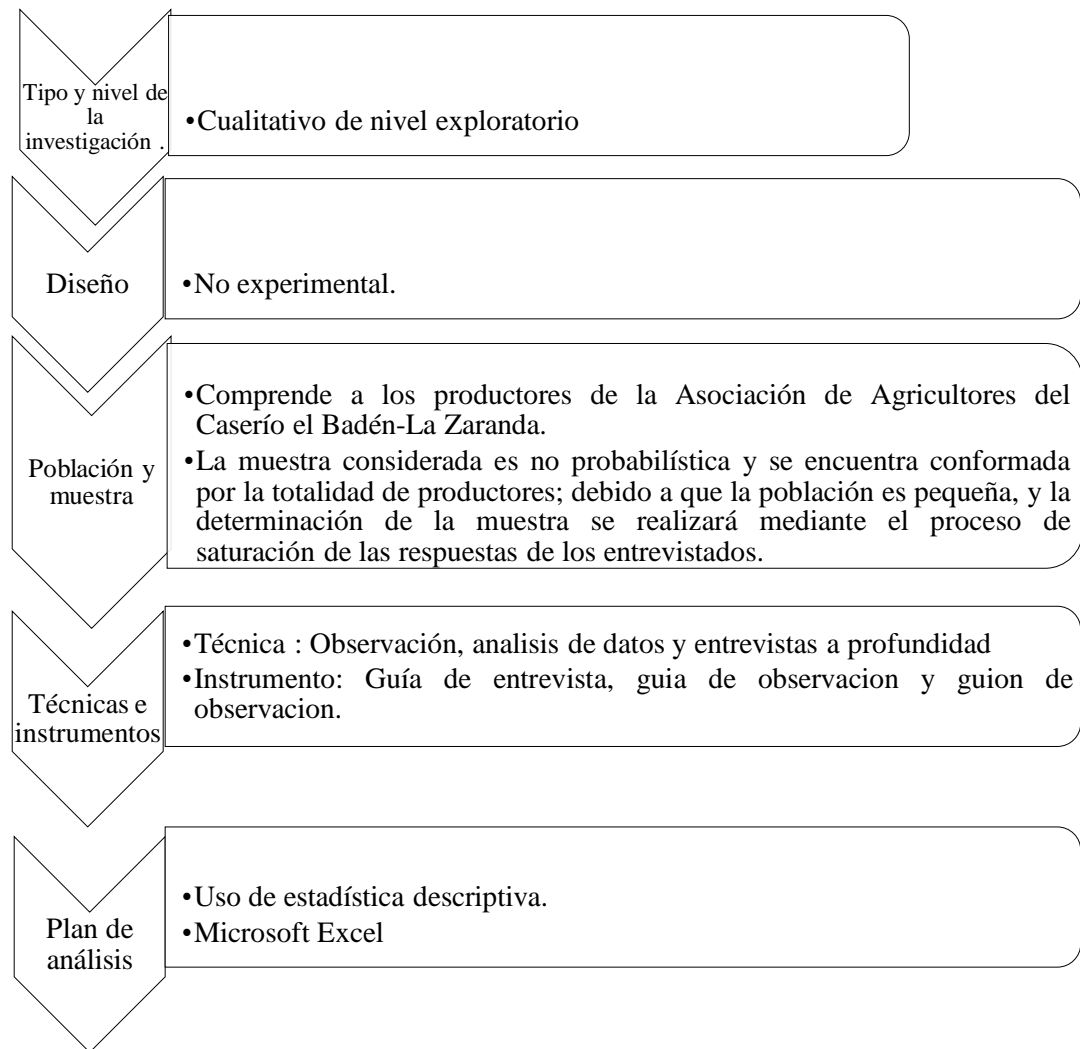


Ilustración1: Análisis de datos

**Fuente:** Elaboración Propia

## 1.4. Zona Objeto de Estudio

### 1.4.1. La provincia de Ferreñafe

#### 1.4.1.1. Aspectos Generales



Ilustración2: Ubicación de la Zona Objeto de Estudio

**Fuente:** Municipalidad de Pitipo

La provincia de Ferreñafe se ubica en la parte central y oriental de la región Lambayeque, en la costa norte peruana, entre las coordenadas 79° 48' 15" y 79° 16' 18" longitud oeste y 6° 02' 42" y 6° 38' 50" de latitud.

Su espacio discurre desde los 37 msnm, distrito de Ferreñafe; hasta los 3,650 msnm en el distrito de Incahuasi, específicamente el Cerro Tembladera.



La capital de la provincia es la ciudad de Ferreñafe y está ubicada a 790 km. al norte de la ciudad de Lima y a 558 km. de la frontera con Ecuador.

#### 1.4.1.2. Extensión

La Provincia de Ferreñafe posee una extensión de 1,578.60 Km<sup>2</sup>, correspondiente al 11% del área de la región Lambayeque.

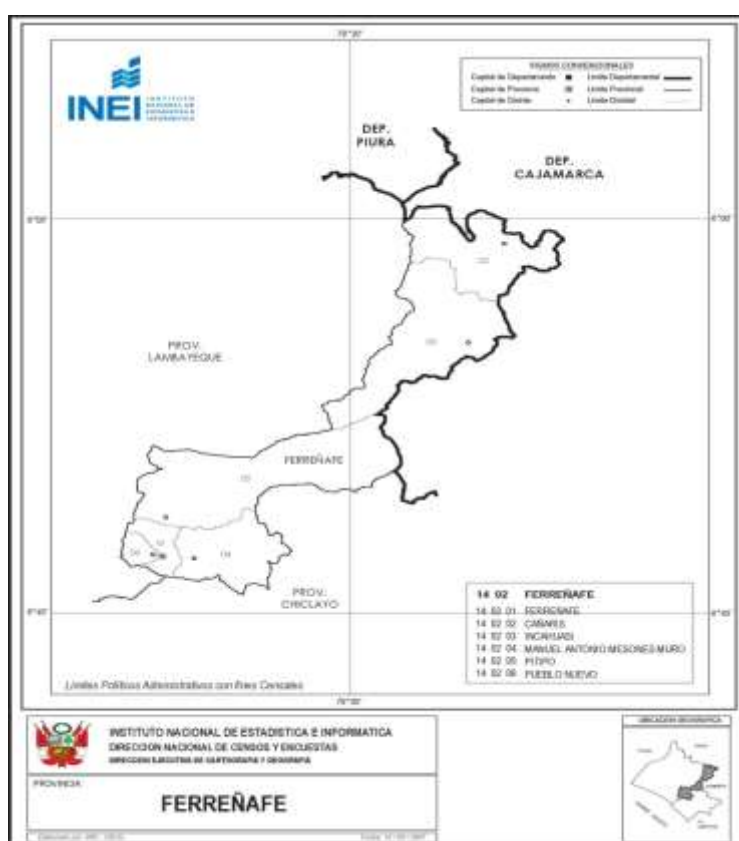


Ilustración3: *Extensión de la Zona Objeto de Estudio*

**Fuente:** INEI

#### 1.4.1.3. Límites

Al Norte: Distrito de Huarmaca de la provincia de Huancabamba, distritos de Pomahuaca y Pucará de la provincia de Jaén.

Al Sur: Distrito de Picsi, Tumán y Pátapo de la provincia de Chiclayo, distrito de Lambayeque.

Al Este: Distrito de Chongoyape de la provincia de Chiclayo, distritos de Querocotillo de la provincia de Cutervo, distritos de Miracosta y Tocmoche de la provincia de Chota

Al Oeste: Distritos de Lambayeque, Mochumí, Túcume, Illimo, Pacora, Jayanca, Salas, Motupe y Olmos de la provincia de Lambayeque.

#### **1.4.1.4. División política**

Según ley N° 11590 del 17 de febrero de 1951, la provincia de Ferreñafe, se divide en seis distritos: Ferreñafe, Pueblo Nuevo, Pítipo, Tres Tomas (actualmente Manuel A. Mesones Muro), Incahuasi y Cañaris.

La provincia de Ferreñafe, además se divide en 176 caseríos, 76 anexos, 51 unidades agropecuarias, 1 cooperativa agropecuaria, 17 unidades vecinales, 3 urbanizaciones, 2 conjuntos habitacionales y 5 denominadas otras agrupaciones. La capital de la provincia de Ferreñafe, es el distrito del mismo nombre.

##### **1.4.1.4.1. Regiones**

La provincia de Ferreñafe dentro del ámbito nacional, políticamente, es parte de la región Lambayeque y geográficamente de acuerdo a la posición tradicionalista, es decir; simplista o por regiones naturales, se ubica en la Región Costa.

Por otro lado, hay que aclarar que de manera particular; la provincia de Ferreñafe, cuenta con dos regiones Naturales: **región costa** (distritos de Ferreñafe, Pítipo, Pueblo Nuevo y Manuel A. Mesones Muro) y **región andina** (distritos de Incahuasi y Cañaris).

#### 1.4.1.5. Crecimiento poblacional

La provincia de Ferreñafe, acoge dentro de su territorio a 6 distritos, así tenemos que, Ferreñafe tiene una población de 96,142 habitantes, Cañaris presenta una población de 13,038 habitantes, Incahuasi 14,230 habitantes, Manuel, A. Mesones Muro 4,083, Pítipo 20,080 habitantes y por ultimo esta Pueblo Nuevo con 12,046 habitantes. Después de indicar el número poblacional de cada distrito diremos que el crecimiento de la población de la Provincia de Ferreñafe ha sido mínimo en algunos distritos, esto se explica debido a que en los últimos años han acogido a población migrante de Chota, Santa Cruz, Cutervo y otras ciudades; y en otros ha disminuido ligeramente, sin embargo en el distrito de Manuel A. Mesones Muro notamos que su población ha presentado una variación significativa disminuyendo de 13,842 habitantes en el censo de 1993 a 4,083 habitantes en el censo del 2007, debido a que en el año 1998 por ley N° 26921 se crea el distrito de Pátapo y parte de su población se adscribe a este Distrito.

Provincia / Distrito	Censos			
	1972	1981	1993	2007
Prov. Ferreñafe	47 876	70 345	92 377	96 142
Ferreñafe	17 504	24 651	28 885	32 665
Cañaris	6 121	8 357	11 118	13 038
Incahuasi	9 010	10 258	13 316	14 230
Manuel A. M. Muro	2 827	10 774	13 842	4 083
Pítipo	6 507	9 161	14 221	20 080
Pueblo Nuevo	5 907	7 144	10 995	12 046

*Ilustración4:* Crecimiento poblacional de la provincia de Ferreñafe.

**Fuente:** INEI

#### **1.4.1.6. Estructura productiva de la provincia de Ferreñafe**

##### **Actividad agropecuaria**

La economía de la provincia de Ferreñafe, se basa principalmente en el desarrollo de la actividad agropecuaria.

Según los sub espacios geográficos que se diferencian en la provincia encontramos diferentes cultivos de los cuales la producción de los distritos de la Zona Costera (Ferreñafe, Pítipo, Pueblo Nuevo y Manuel M. Muro) se orientan al mercado, mientras que la producción de los distritos de la zona andina (Incahuasi y Cañaris) es una producción principalmente para autoconsumo o para el intercambio con otros productos dentro de los mercados locales.

Según la información de la agencia agraria de la provincia de Ferreñafe la campaña 2009 – 2010 se sembraron 37,214, siendo los cultivos transitorios preponderantes el arroz con el 45% del total del área, seguido del maíz amarillo y en menor medida la caña de azúcar.

Los otros cultivos importantes tenemos haba, olluco, fríjol seco, arveja, trigo, cebada y cebolla, predominando los cultivos andinos que representan alrededor de 3,800 has.

Cultivo	Hectáreas	Producción Tm/ha
Arroz cascara	14,618	133,023.8
Cebada grano	535	401.25
Maíz amarillo duro	4,250	26,775
Maíz amiláceo	2,005	2,006.4
Trigo	1,650	1,237.5
Cebolla de cabeza	219	5,475
Camote	1,445	7,225
Olluco	345	379.50
Papa	845	4,225
Yuca	795	5,565
Algodón	416	-
Pallar bb	1,030	1,081.5
Frijol Bayo	1,605	883
Haba grano seco	410	2,665
Frijol caupi	176	193.6
Arveja grano verde	420	798
Arveja grano seco	810	567
Maíz choclo	3,089	15445
Caña Azúcar	2,589	-
<b>Total</b>	<b>37,214</b>	

*Ilustración5:* Área cultivada y principales productos cultivados en la provincia de Ferreñafe.

**Fuente:** INEI

La actividad pecuaria en la provincia de Ferreñafe, que tiene importante influencia en la economía de la población es la crianza de ganado vacuno, para la producción de doble propósito, leche y carne. Se cuenta con un total 8,506 cabezas, con una producción de leche diaria de 18,151 litros.

Cabe indicar que este tipo de ganadería se desarrolla de manera extensiva, con un mínimo nivel de manejo técnico en los distritos de la zona costera de la provincia y con mayor conocimiento empírico en los distritos de la zona andina de Ferreñafe

Distrito	Total cabezas	Vacas en producción	Producción diaria
Ferreñafe	577	167	2,631
Pueblo Nuevo	319	96	1,711
Manuel Mesones Muro	1,163	376	5,073
Pitipo	2,305	603	7,936
Incahuasi	1,742	443	2,676
Cañaris	2,400	500	1,800
Total	8,506	2,185	18,151

*Ilustración6:* Población de ganado vacuno, según distrito

**Fuente:** INEI

Ejes productivos.

Considerando, la ubicación geográfica de la provincia, se observan tres ejes de productivos importantes:

a) Eje Chiñama – Motupe – Chiclayo.

La producción en la zona de Chiñama (Distrito de Cañaris) el cultivo con mayor impacto económico es el café, seguido de los productos andinos que son de autoconsumo. La relación comercial de esta parte de la provincia de Ferreñafe se realiza con intermediarios comerciales del distrito de Motupe y de la ciudad de Chiclayo.

Los cultivos de mayor importancia son: maíz trigo, le siguen el café, papa y cebadas, la mayor parte de estos cultivos son de autoconsumo. El café es el cultivo que se comercializa en la zona, es de tipo orgánico, cualidad que comparten la mayor parte de cultivos locales.

La ganadería en la zona cumple roles de ahorro por lo general se venden ovinos, caprinos, vacunos y cuyes en épocas donde se requieren mayores recursos económicos (actividades escolares, ferias locales, entre otros). La

productividad es baja en los cultivos y no forma parte de las expectativas de los productores ya que la actividad misma es de subsistencia.

b) Eje Kañaris – Hualapampa – Pucará.-

La producción en este caso es vendida en los distritos que forman parte de la provincia de Jaén, región Cajamarca. En Hualapampa se reúnen los comerciantes mayoristas provenientes de estas zonas, que compran la producción cercana, otros puntos de venta son el puente San Lorenzo (Pucara) que es el punto de entrada, en ella es vendida los frutales, ganado y productos diversos de la zona.

Todo el eje comercial de la zona deriva en el distrito de Pucara, donde los comerciantes llevan el producto a Jaén o finalmente es comercializado en Motupe y Chiclayo.

Los cultivos de Cañaris predominantes en la parte baja son el arroz, le siguen la naranja, chirimoya, café en la parte montañosa y en la zona alta el trigo y la cebada; el 20% de producción es vendida en los puntos antes señalados (básicamente café y frutales), la ganadería, es una actividad esporádica con fines de ahorro, como en Chiñama.

En ambos ejes mencionados, los cultivos se producen una vez al año, cuando hay lluvias; excepto los frutales de producción permanente o el café, los demás siguen un ciclo temporal de cada 6 meses del año.

c) Eje Ferreñafe – Incahuasi.-

Este eje productivo de la provincia se caracteriza por integrar a 04 distritos costeros (Ferreñafe, Pueblo Nuevo, Pítipo y Mesones Muro) con un distrito de

la zona andina que es Incahuasi y con el cual si existen diferencias en cuanto a la producción agropecuaria.

Los principales productos agrícolas de los distritos costeros son el arroz, caña de azúcar y en menor escala el algodón, así como productos de pan llevar sembrado en la campaña chica. En estos distritos también se observa un incremento de la actividad ganadera de doble propósito. La producción en estos distritos se orienta en su mayoría al mercado.

Situación diferente al distrito de Incahuasi, donde el cultivo más importante es el trigo, seguido de la alverja, la papa y maíz. El 40% de la producción es vendida y el 2% es intercambiando como trueque, el saldo de 58% es autoconsumo. La relación comercial de este distrito se realiza con la ciudad de Ferreñafe.

#### **1.4.1.7. Características principales del distrito de Pítipo**

##### **Población.**

El distrito de Pítipo pertenece a la provincia de Ferreñafe Departamento de Lambayeque, tiene 20,080 habitantes de los cuales 14,294 viven en las zonas rurales, la PEA rural está compuesta por 4,538 habitantes de los cuales considerados como trabajo calificado tenemos a 786 dedicados a las actividades agro productivas y como no calificados 2,835. Según el último censo de población y vivienda del año 2007.



### Principales Actividades económicas de la Zona (Pitipo)

Entre las principales actividades económicas que se realizan en la zona de Pitipo, provincia de Ferreñafe, departamento de Lambayeque las más importantes son:

- Agricultura
- Ganadería
- Comercio General

### Índice de pobreza.

Según FONCODES el índice de pobreza encontrado en la zona de Pitipo, provincia de Ferreñafe, departamento de Lambayeque representa el 0,4801

### Índice de Desarrollo Humano

La PNUD nos dice que el índice de Desarrollo Humano registrado en la zona de Pitipo, provincia de Ferreñafe, departamento de Lambayeque es de 0.5582.

### **Principales productos agropecuarios de la zona de impacto de la Organización.**

En el Distrito de Pitipo, provincia de Ferreñafe, departamento de Lambayeque se encuentran actualmente sembrando diferentes productos agropecuarios pero los más importantes de la zona de impacto de la Organización son los siguientes:

Tabla 1: *Principales productos agropecuarios*

**PRINCIPALES PRODUCTOS AGROPECUARIOS DEL  
DISTRITO DE PITIPO**

<i>Arroz</i>	2,899.92 (Has)
<i>Caña de azúcar</i>	462.14 (Has)
<i>Algodón</i>	3.00 (Has)
<i>Maíz</i>	33.43 (Has)
<i>Frutales (palto)</i>	50.36 (Has)
<i>Alfalfa</i>	2.03 (Has)
<i>Soya</i>	1.00 (Has)
<i>Lenteja</i>	1.00 (Has)
<i>Pastos</i>	14.06 (Has)
<i>Otros</i>	1.55 (Has)
<b><i>TOTAL DE Ha</i></b>	<b>3468.49 (Has)</b>

**Fuente:** Municipalidad de Pitipo

**Principales Organizaciones de Productores Agropecuarios.**

En el Departamento de Lambayeque identificamos diferentes Organizaciones de Productores Agropecuarios, pero en Pítipó hemos identificado 4 principales Organizaciones de Productores Agropecuarios y son las siguientes:

- Asociación de Productores de Arroz de Pítipó.
- Asociación de productores de Palta “Augusta López Arenas”

- Comisión de Regantes de Pítipo
- Cooperativa de servicios múltiples Bosques de Pomac

Niveles de productividad promedio en la zona para el (los) producto (s) de la Organización

El distrito de Pítipo se caracteriza en la producción de diferentes productos agropecuarios pero actualmente la Asociación de Pequeños Productores el Badén – La Zaranda del Distrito de Pitipo destacan en la producción de dos productos en específico y son:

Pimiento: 34 Ton/Ha

Tomate: 62 Ton/Ha

Presencia de compradores, proveedores y otras entidades vinculadas a la industria.

La Asociación de Pequeños Productores el Badén – La Zaranda del Distrito de Pitipo trabajan conjuntamente con proveedores, industrias relacionadas al agro y compradores entre las cuales resaltan las siguientes:

- Distribuciones EMI (proveedor de Agroquímicos)
- Bio agro (Agroquímicos).
- Corporación Misti (proveedor de Fertilizantes).
- Agrícola Ganadera Chavín de Huantar S.A.
- Agrícola Ayacucho S.A.
- Teodosio Rodríguez Ramírez
- Elizabeth Fernández

Describir las facilidades de acceso.

Para llegar a Pítipo existe una vía totalmente asfaltada que conecta con Ferreñafe y Chiclayo, cuya distancia total es de 26.9 Km. Los servicios que actualmente están disponibles son: Agua, electricidad y accesos viales habilitados, además que cuentan con una red de telefonía celular.

Épocas de siembra y cosecha.

Las épocas de cosecha para el ají paprika son en los meses de Abril hasta Mayo y los meses de cosecha son de Septiembre hasta Octubre

## **CAPÍTULO II: Marco Teórico para el Análisis de la Competitividad.**

### **2.1 Competitividad**

La Competitividad se ha desarrollado como uno de los nuevos temas centrales de la economía, donde los países obtienen ventajas competitivas debido a la mejora de las industrias e implementando tecnología en las mismas. Al respecto Porter (2007), manifiesta que *“la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse”* (p.4). Por consiguiente, las empresas obtienen ventajas competitivas sobre sus competidores por la asimilación del conocimiento las que dan origen a la adaptación de las nuevas tecnologías en los procesos industriales de las empresas. El éxito competitivo de las industrias o los países se logra cuando éstos identifican los principales patrones de desarrollo en los cuales el país tiene mejores ventajas competitivas sobre otras naciones. (Porter, 2007)

Müller (1995) sostiene que:

El objetivo de lograr una sociedad innovadora en la región competitivamente integrada en el mundo, está ligado a la capacidad de efectuar innovaciones, no sólo tecnológicas sino también organizacionales e institucionales y legales. El conocimiento de este subsistema, junto con el conocimiento del paradigma tecnológico predominante en las economías nacionales, facilita la selección de las innovaciones necesarias para una o varias de las estrategias competitivas que se piensa aplicar. (p.147)

En los últimos tiempos, la competitividad en los mercados son cada vez más desafiantes y en constante crecimiento, es por ello que las empresas obtienen un liderazgo debido a la implementación de estrategias como estrategias de innovación que permite que una industria pueda mejorar un nuevo diseño de un producto, la innovación en los nuevos procesos de producción, en un nuevo enfoque de Marketing o en una nueva forma de crear ventajas competitivas con el objetivo de identificar oportunidades en los nuevos mercados o segmentos de mercado. (Porter, 2007)

Las ventajas competitivas de Porter están muy ligadas a las estrategias competitivas, por consiguiente, éstas consiste en adquirir nuevas formas o modelos que permite una posición favorable dentro de las industrias. Así, se convierte en importante y necesario implementar estrategias de competitividad, combinar actividades y objetivos diferentes con el fin de generar valor para un producto o servicio, es decir generar valor es realizar un conjunto de estrategias en las cuales

sean difícil de copiar por las industrias que compiten en un determinado sector. (Chávez, 2012)

Michael Porter establece tres estrategias competitivas para que las industrias logren posicionarse de manera efectiva en un mercado la primera, la estrategia de liderazgo en costos y consiste en que la empresa produce en grandes volúmenes con el fin de vender más que la competencia, sin importar los altos márgenes de ganancia con el fin de asegurar una posición competitiva y sostenible en el mercado. La segunda, es la Estrategia de diferenciación esta estrategia consiste en que la empresa desarrolla e innova nuevos procesos con el fin de diferenciarse de la competencia y dentro del sector, mediante la diferenciación la empresa adopta un posicionamiento especial para atender las necesidades en un sector o segmento específico, al crear valor para los clientes, de esta manera la empresa relaciona calidad y precio el mismo que se diferencia y satisface las necesidades mejor que los productos de la competencia. El tercero, el Enfoque o de concentración consiste en un alta segmentación o nicho, es decir la empresa se enfoca en investigar si existen nichos de mercado insatisfechos para adoptar una estrategia de ingreso. (Chávez, 2012)

### **2.1.1. Competitividad Empresarial.**

En un entorno altamente competitivo como en el que se presenta hoy para acceder a los mercados internacionales, las empresas mantienen un cierto grado de incertidumbre para insertarse en los mercados, es decir la preocupación respecto a la capacidad para competir y mantenerse de manera sostenible en los mercados, por ello la empresa debe de explotar todas sus fuentes disponibles de ventajas que le permita diferenciarse y mantener su supervivencia en los mercados, Gerardo

Müller, distingue los términos de competencia y competitividad. La competitividad hace referencia a un conjunto de habilidades, conocimientos de desarrollo de procesos para que la empresa pueda competir en los mercados, la competencia sería el resultado de la competitividad. (Müller, 1995)

Ruesga & Da Silva (2007), sostienen que la competitividad está definida bajo tres niveles o nociones en función a su objeto de estudio, estas nociones son: la noción microeconómica, noción macroeconómica y noción estructural. La primera se desarrolla a nivel de las empresas y consiste en la capacidad que tiene una empresa para adaptarse y competir en los mercados, ganar cuotas de mercado, aumentar sus beneficios y crecer. En este sentido, existen factores fundamentales que permiten generar competitividad que son precios y costos de los *inputs* (m. primas, trabajo, conocimiento y capital), además de otros factores como: la calidad de los productos, las economías de escala y la tecnología de proceso y de producto. La noción macroeconómica se refiere a los países de identificar sus principales factores productivos en condiciones de libre comercio y para poder crecer y generar ingresos para el país. Noción estructural está relacionado con el entorno económico y productivo.

Padilla & Juárez (2007) sostienen que la competitividad real de las empresas se da cuando éstas, a través de sus habilidades se posicionan exitosamente logrando participación en otros mercados e introduciendo nuevos y mejores productos, además de implementar nuevas formas de organización empresarial para competir en los mercados internacionales.

### **2.1.2 competitividad empresarial de Michael E. Porter.**

Para Porter la competitividad empresarial debe comenzar con el análisis estructural de los sectores industriales, ya que se basa en identificar las fuerzas competitivas del entorno e identificar las distintas habilidades que la empresa desarrolla para posicionarse en un mercado competitivo. Por consiguiente para encontrar un nicho en determinado sector, obtener participación e implementar estrategias contra las fuerzas competitivas del entorno, la empresa debe de explorar diferentes fuentes de investigación y analizar las fuentes de cada una de ellas con el fin de diagnosticar los diferentes puntos fuertes y débiles al interior y exterior de la empresa, este análisis es fundamental para identificar una estrategia competitiva que permita identificar las tendencias que prometen los sectores industriales sea como oportunidades o amenazas. (Porter, 1997)

En un mercado complejo y competitivo como el actual, donde las empresas con el deseo de obtener una participación en el mercado, se enfrentan a una competencia cada vez más agresiva, lo que ha permitido constantes cambios en el entorno que marcan el éxito y fracaso de las empresas en los sectores industriales.

La habilidad de las empresas para desarrollarse en un mercado competitivo dependen de cinco fuerzas competitivas de las cuales se mencionan a continuación: Amenaza de nuevos ingresantes, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. (Porter, 1997)





*Ilustración7: Cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia del sector.*

**Fuente:** Porter, M.

Porter (1997), considera que, la importancia de conocer estas cinco fuerzas dentro de una empresa es vital, así la empresa podrá establecer las mejores estrategias que la direccionen a posicionarse y maximizar el valor de las capacidades que la distinguen del competidor. En consecuencia cada una de las empresas que se desarrollan en un determinado sector debe de identificar sus puntos fuertes y débiles, estos determinan el punto de partida para el análisis estratégico de la empresa

#### **2.1.2.1 Amenaza de nuevos ingresantes.**

El ingreso de nuevas empresas en un sector industrial, aportan una participación adicional, el deseo de querer obtener un segmento de mercado al cual quiere ingresar, sin prever las barreras de ingreso, aunadas al poder de reacción de los competidores existentes, esto origina una inestabilidad en los costes de las empresas, además de su rentabilidad. Existen seis factores principales que la empresa debe de analizarlos antes de incursionar en los mercados: Las economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución y política gubernamental. (Porter, 1997)

#### **2.1.2.2 Rivalidad entre competidores existentes.**

Porter (1997), la rivalidad entre los competidores es un patrón de acción y reacción, ya que estos mecanismos da origen a manipular su posición dentro del mercado haciendo uso de diferentes tácticas como: la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de garantía. La rivalidad de los competidores, es el resultado de análisis de los siguiente factores: Gran número de competidores o igualmente equilibrados, crecimiento lento de un sector industrial, costos fijos elevados o de almacenamiento, falta de diferenciación, competidores diversos fuertes barreras de salida, etc. (Porter , 2007)

#### **2.1.2.3 Amenaza de productos sustitutos.**

Los productos sustitutos son aquellos que logran satisfacer la misma necesidad que el producto industrial, a medida que los productos sustitutos se desarrollen, la mayor preocupación de las empresas será sus rendimientos potenciales ya que se verá influenciada en los precios alternativos ofrecidos por los sustitutos. El análisis más profundo será para aquellos productos sustitutos bajo estas características: los sustitutos sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial y los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos. (Porter, 1997)

#### **2.1.2.4 Poder de Negociación de los compradores.**

El poder de los compradores actúa de manera consensuada en el mercado, los mismos que establecen reglas o normas de precios, calidad, cantidad, entre otros con el fin de manejar precios de los competidores para obtener una rentabilidad. Este poder de negociación de los compradores depende de

varias características, según el mercado del cual opera. Los compradores obtienen mejoras si han adoptado las siguientes características: Compran grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor, las materias primas que compra el sector industrial representa una fracción importante de los costos o compras del comprador, si enfrentan costos bajos por cambiar de proveedor, el comprador tiene información total, etc. (Porter, 1997)

#### **2.1.2.5 Poder de negociación de los proveedores.**

El poder de los proveedores se forman esquemas asociativos con el fin de manejar el mercado de las empresas generando elevados precios o reduciendo la calidad de los productos o servicios, al igual que los compradores, los proveedores son poderosos si concurren con lo siguiente: que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende, que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos, que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor, que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el comprador, etc. (Porter, 1997)

## **2.2 Asociatividad**

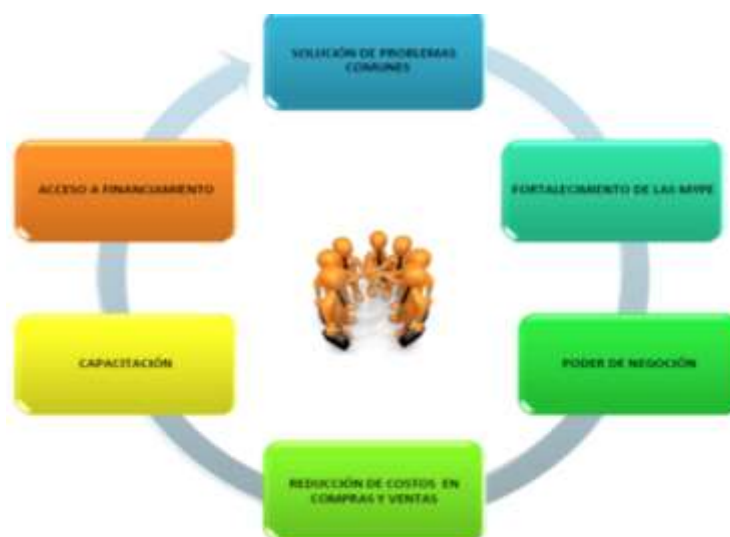
Según Vega (2008), asociatividad surge como un mecanismo de cooperación entre las pequeñas y medianas empresas, manteniendo cada una su participación para lograr la búsqueda de un objetivo en común manteniendo su independencia jurídica y autónoma a nivel gerencial.

Pero para la Universidad de Azuay (2010), asociatividad viene a ser un mecanismo de cooperación entre las pequeñas y medianas empresas, donde cada

empresa mantiene su independencia jurídica y a la vez deciden voluntariamente por llegar a un esfuerzo de la búsqueda de un objetivo en común (P.86)

Vega (2008) afirma que la asociatividad también se la puede definir de acuerdo a dos conceptos: concepto organizativo, que surge a través de acuerdos en común en similitud con las decisiones de los demás para llegar a un mismo objetivo sin perder su participación y respetando la distribución de poder; en cambio el concepto empresarial, abarca una cooperación interempresarial ( tanto organizaciones e instituciones) con el objetivo en común de poder mejorar su gestión, la productividad y la competitividad en una época de grandes cambios como la globalización.

Arzapalo (2014) considera que dichas unidades involucradas en una asociación lograrán diversos beneficios; los cuales observamos en la siguiente figura:



*Ilustración8:* Beneficios de las empresas asociadas

**Fuente:** Ministerio de la Producción

### 2.2.1 Formas Asociativas

Según el Ministerio de la Producción (s.f), existen tres formas asociativas validadas en el medio, las cuales mencionamos a continuación.

## Contratos Asociativos

El Consorcio es un contrato asociativo mediante el cual dos o más personas participan de manera activa en un determinado negocio con el objetivo de poder obtener un fin económico sin perder su autonomía, no hay un número específico de participantes en los consorcios, pero se puede mencionar de acuerdo a casos ya antes vistos que los consorcios que han perdurado son con un número de ocho a doce empresas participantes. Las ventajas más sobresalientes en cuanto consorcio encontramos que tienen una facilidad en el poder de compra y la negociación, una disminución de los costos y gastos a la vez de generar una posibilidad de poder importar y exportar, siendo para los asociados una buena oportunidad para adentrarse en el mercado exterior, superando sus limitaciones como son: los volúmenes de producción, la calidad del producto, el conocimiento de mercado, la capacidad económica y el poder de negociación

## Asociación Civil

La asociación civil de acuerdo al código civil en su artículo 80; es una organización conformada por personas naturales o jurídicas o ambas; cuya actividad en común es perseguir un fin no lucrativo. Siendo esta su principal característica en la cual las utilidades obtenidas no podrán ser distribuidas de manera directa o indirecta entre quienes conforman la asociación.

Dichas asociaciones civiles se constituyen mediante una Asamblea General, aprueban sus estatutos y eligen su Consejo Directivo, el cual incluye al presidente, secretario de actas, tesorero, fiscal y vocal. Teniendo como instancia máxima la Asamblea General para la toma de decisiones; siendo sus acuerdos de cumplimiento obligatorio para los miembros de la asociación. Además el código

civil no contempla un mínimo ni máximo de asociados y no requiere un capital mínimo para constituirse.

Es vital la existencia de una confianza mutua entre los socios, respetando los derechos que los otros tienen; así como cumplir con las obligaciones establecidas.

El proceso de constitución de una asociación se muestra a continuación en la ilustración siguiente.



*Ilustración9:* Proceso de constitución de una asociación

**Fuente:** Ministerio de la Producción

### Cooperativas

La cooperativa es una organización que agrupa a varias personas con el objetivo de poder realizar actividades empresariales, en donde todos los participantes puedan cooperar y poder beneficiarse de manera directa con el fin de obtener un bien, un servicio o un trabajo en las mejores condiciones posibles, las cooperativas actualmente se encuentra reguladas por una Ley especial denominadas LEY GENERAL DE COOPERATIVAS aprobada por el D.L.085-1981.

Las características que más sobresalen en las cooperativas son: el número de los participantes es ilimitado, el ingreso de un nuevo participante es voluntario, el capital que se aporta puede ser: dinero, bienes inmuebles, bienes muebles y servicios además de predominar la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin considerar el aporte que haya dado.

Existen dos modalidades de acuerdo a la Ley General de Cooperativas tanto la de usuarios como la de trabajadores.

- Cooperativa de Usuarios: El objetivo primordial es ser fuente de servicios para sus socios. Por ejemplo: Servicios de Exportación, servicios educativos, servicio de compras conjuntas.
- Cooperativa de Trabajadores: A diferencia de la de usuarios su objeto es ser la principal fuente de trabajo para sus socios trabajadores. Por ejemplo: Cooperativa azucareras en el departamento de Lambayeque

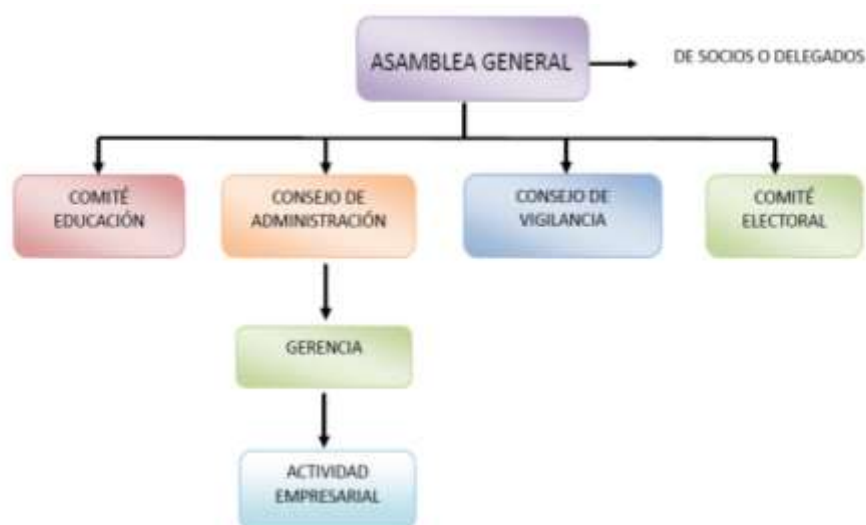
A continuación mostramos las ventajas de una cooperativa en la Figura 10 consideradas por el Ministerio de la Producción:



*Ilustración 10:* Ventajas de una cooperativa

**Fuente:** Ministerio de la Producción

A continuación detallamos los órganos de gobierno de la cooperativa en el organigrama; los cuales deben estar inscritos en sus estatutos; pudiendo operar y brindar servicios adecuadamente:



*Ilustración11:* Organigrama de una Cooperativa

**Fuente:** Ministerio de la Producción

El proceso de constitución de una cooperativa se detalla a continuación en la Figura



*Ilustración12:* Proceso de constitución de una cooperativa

**Fuente:** Ministerio de la Producción



### **2.2.2. Tipos de Asociatividad.**

Según Vega (2008), existen cinco tipos de asociatividad que hablaremos a continuación.

- **Redes de Cooperación:** Se define como el grupo de empresas; las cuales comparten procesos, información o realizan de manera conjunta ofertas; sin dejar de conservar su independencia. Además no existe relación de subordinación; ya que conserva vínculos cooperativos.
- **Articulación Comercial:** Se considera como la relación que existe entre ofertantes y demandantes de manera perdurable; siendo impulsada o medida por un intermediario como un bróker o gestor de negocios.
- **Alianza en Cadenas Productivas:** Este tipo de asociación se rige por acuerdos mutuos entre actores en las diversas etapas de producción de bienes o servicios (producción, distribución, comercialización); lo cual requiere de la división del trabajo en cada etapa de dicho proceso.
- **Alianza en Clusters:** Se asemeja a una cadena de valor donde los actores se encuentran interdependientes dentro de la cadena productiva en particular. Abarcando tanto empresas e instituciones de servicios de soporte empresarial.
- **Joint Venture:** Se crea a partir de empresas con personas jurídicas distintas, pero la actividad empresarial que realiza se encuentra sujeta a las estrategias competitivas de las empresas prioritarias. Aquí encontramos la aportación de fondos, tecnología, personas, entre otros de manera cooperativa.

### 2.2.3. Ventajas y Desventajas

Según Vega (2008), existen ventajas y desventajas de poder formar una asociación, a continuación mencionaremos las más importantes:

Tabla 2: *Ventajas y Desventajas*

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Se comparte riesgos y costos	Muchas veces el individuo no puede solicitar préstamos o crédito, puesto que no tiene una firma colateral.
Precio estable en la venta de sus productos	Los pequeños agricultores que ofrecen una limitada cantidad de productos, por lo regular no reciben un buen precio por sus productos en el mercado local.
Mayor poder de negociación	La compra de insumos resulta más cara, puesto que los vendedores no le ofrecerán un descuento por la compra de semillas, fertilizantes y otros insumos, y si se lo ofrecen, éste será mínimo.
Mejora la gestión del conocimiento técnico – productivo y comercial	Por lo regular, las agencias ofrecen capacitación y entrenamiento a grupos, no a individuos.

**Fuente:** Vega, J. (2008)

### 2.3 Economías de escala

Las economías de escala surgen con el fin de generar una mayor producción la misma que impactará en la reducción de costos unitarios logrando obtener precios más competitivos. Tato & Pichardo (2010) en su investigación acerca de las economías de escala, el tamaño y la localización de inversiones, sostienen qué:

La relación técnico-económica de las economías de escala en las inversiones de la esfera productiva es el resultado de la disminución relativa del costo del capital por unidad de producción en la medida en que se incrementa la capacidad de producción de los proyectos de inversión en la industria (p.1)

López & Zárate (2008) sostienen que las economías de escala se da cuando una empresa innova y hace que su producto tenga características que lo diferencien del

mercado y de otros productos sustitutos, como puede ser simplemente una marca, en donde el impacto se da en los individuos, los mismos que identifican y diferencian el producto nuevo acorde a sus necesidades reflejándose en su utilidad y beneficios.

### 2.3.1. Economías de escala tecnológicas

Las economías de escala tecnológicas, se desarrollan por efectos de la globalización que trae consigo la modernización de procesos en las empresas industriales que transforman productos, las tecnologías son de uso primordial en las cuales las empresas estandarizan sus procesos en las cuales se pueden representar a través de la siguiente ecuación.

$$C = C. (Q. P_K. P_T. B. T)$$

*Ilustración13:* Función general de costos.

**Fuente:** Misas, M. & Suescùn

La función de costos representa para la empresa un cambio tecnológico en un determinado tiempo tiempo “T”. Por lo consiguiente la empresa estandarizará todos los procesos de productos o servicios que ofertará a un menor costo durante este periodo de tiempo. (Misas & Suescùn , 1996)

*Tabla 3:* Descripción de las variables de la función costo

C	: Costos operativos
Q	: Producto
P <sub>k</sub> y P <sub>t</sub>	: Son los precios de los insumos, capital y trabajo
T	: Tiempo

**Fuente:** Misas, M. & Suescùn

### **2.3.2. Economías de escala pecuniarias**

Las economías de escala pecuniarias son aquellas que se desenvuelven de dos maneras tanto horizontal como vertical. La manera horizontal se efectúa entre las empresas o industrias que se desarrollan en el mismo sector o aquellas empresas que producen productos similares que la competencia y se encuentran en la etapa similar del proceso productivo, la sinergia que se obtiene recíprocamente de estas empresas va a depender de la complementación de los productos o insumos que éstas se suministran. La manera vertical las empresas se desarrollan de forma ascendente o descendente. Ascendente es cuando las empresas abastecedoras de los factores empleados trabajo, capital y mano de obra cuyas actividades genera desarrollo, en tanto la forma descendente es cuando esta empresa abastecedora de factores crea productos e insumos para otras empresas que se verán favorecidas recíprocamente. En resumen las economías de escala pecuniarias se dan en las empresas que se benefician mutuamente por la actividad de sus operaciones de oferta y demanda y se manifiestan a través de mercados. (Martin, 1991)

### **2.4. Subaditividad de costos**

El concepto de subaditividad es introducido por primera vez por Baumol (1977) y posteriormente por Baumol, Panzar & Willig (1982), nos dice que la función de costos de una empresa es subaditiva es cuando puede lograr producir cualquier cantidad y combinación de un paquete de servicios que también es llamando (vector de output) a un costo mucho menor que el que se haría contratando a empresas diferentes. Además nos dice que la subaditividad de costos es una razón suficiente para que se de la existencia de un monopolio natural.

Baumal, Panzar & Willig antes de poder introducir el concepto de subaditividad, se asociaba a la existencia de economías de escala que recibían el nombre de monopolios naturales, suceso que justifico la propagación de los monopolios legales en muchos de los sectores. Anteriormente se pensaba que una estructura de mercado monopolística era la más eficiente en los diversos sectores con economía de escala, sin embargo, cuando se introdujo el concepto de subaditividad, esto dio un giro importante con respecto al análisis de las funciones de costos y como consecuencias en las políticas regulatorias de muchos países. La subaditividad además de poder ahorrar en los costos generados por las economías de escala, también nos permite ahorrar, gracias a la elaboración de distintos productos simultáneamente, este último ahorro se le conoce con el nombre de categoría: economías de alcance.

Desde la época de los ochenta se han aplicado test de subaditividad propuestos por la literatura y demostraron que en diversos mercados no presentaban las características de monopolio natural y hasta en algunos casos se ha tenido que liberalizarlos. A continuación veremos la diferencias que hay entre un monopolio natural con respecto a un empresa que solo produce un solo producto (uniprodueto) y que producen distintos productos (multiproduetos).

Empresa uniprodueto.- es cuando una empresa solo produce un solo producto, lo cual es una razón suficiente para ver la presencia de economías de escala, pero no es necesaria, para poder probar la existencia de un monopolio natural. El solo hecho de comprobar la existencia de economías de escala esto implica subaditividad de costos, pero no al revés.

Empresa multiprodueto.- en este tipo de empresas, la presencia de economías de escala no son una razón suficiente para que se pueda probar que existe un monopolio natural, es por eso que para que se pueda identificar que existe un monopolio natural

en una empresa multiproducto, se tiene que probar la existencia d economías de alcance, esto reflejaría la interdependencia que se da entre los costos que se incurre en la producción y a de los distintos servicios.

## **2.5 Cadena Productiva**

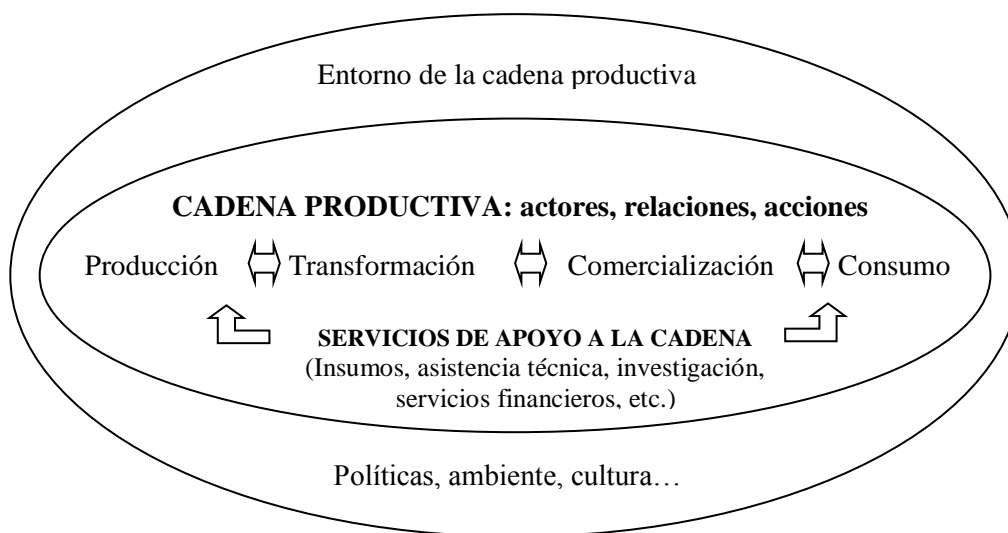
### **2.5.1. Definición de Cadena Productiva**

El enfoque del Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola -CICDA (2004), señala que el enfoque de cadenas productivas no es reciente; desde los años 70 en Europa se vienen realizando estudios en función a la cadena productiva; las cuales no se construyen a partir del Estado sino que reflejan la relación entre los actores de un sistema de producción, comercialización y acceso al mercado.

Entendiéndose como aquel sistema que articula a los agentes económicos interrelacionados en el mercado, participante de un sistema productivo.

El análisis de la cadena es una herramienta que permitirá identificar los puntos críticos que afectan la competitividad y a continuación definimos e impulsamos estrategias entre los principales actores involucrados.

En la siguiente figura observamos un panorama general de cómo se constituye una cadena productiva.



*Ilustración 14: Modelo General de Cadena Productiva*

**Fuente:** Van Der Heyden & Camacho

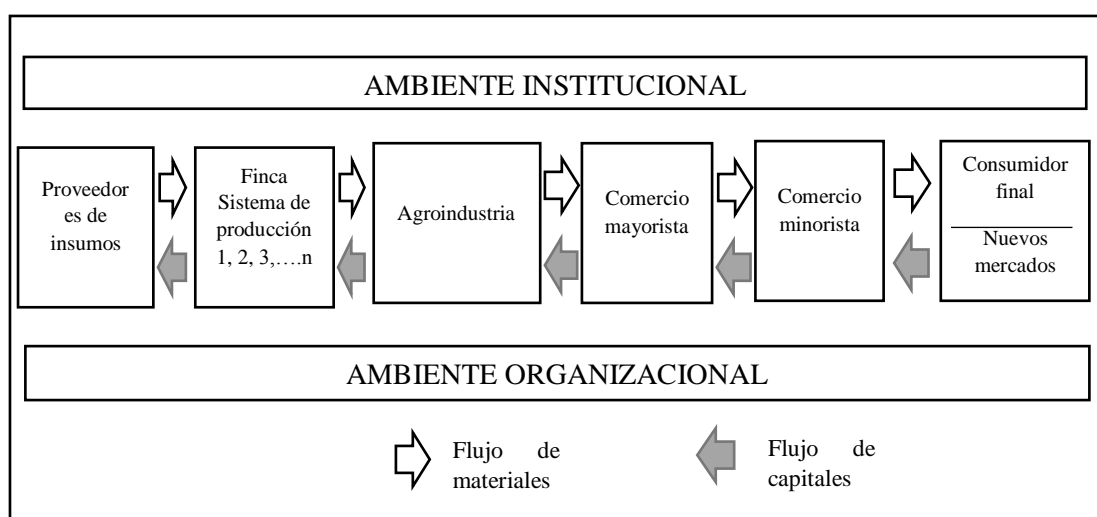
El CICDA lo define de la siguiente manera “Una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado” (Van Der Heyden & Camacho, 2004:10).

Gomez de Castro, Valle Lima & Neves Cristo (1995), señala que la cadena productiva es una visión de un sistema; dado que representa la producción de bienes como un sistema; siendo los flujos de materiales, capital e información los que conectan a quienes conforman la cadena productiva desde el productor hasta el consumidor final.

Chávez (2012), indica que el concepto de una cadena productiva tuvo su origen en el sector agrícola compuesta por eslabones y actores que se vinculan entre sí; llevando el producto desde la producción hasta el consumo.

Pues la estructura y dinámica del conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es denominada cadena productiva. (CICDA, 2006:11)

El enfoque de cadena productiva agrícola la cual será desarrollada en esta investigación está compuesta por eslabones; reuniendo a las organizaciones de proveedores de insumos básicos para la producción agrícola o agroindustrial; las fincas y agroindustria con los procesos productivos; las unidades de comercialización mayorista y minorista y los consumidores finales. En la siguiente figura observamos la esquematización de una cadena original productiva de la cadena productiva del sector agrícola.



*Ilustración15:* Cadena productiva en el sector agrícola

**Fuente:** Chávez.

El concepto de cadena productiva tiene diversos enfoques y diversas acepciones a partir del sector donde se desarrolle; teniendo cadenas industriales, agrícolas, pecuarias, etc. Sin embargo diversos autores coinciden en quienes conforman una cadena productiva.

Un concepto claro es la de Salazar y Van de Heyden (2004), donde señalan que la cadena productiva es un factor para el desarrollo local.

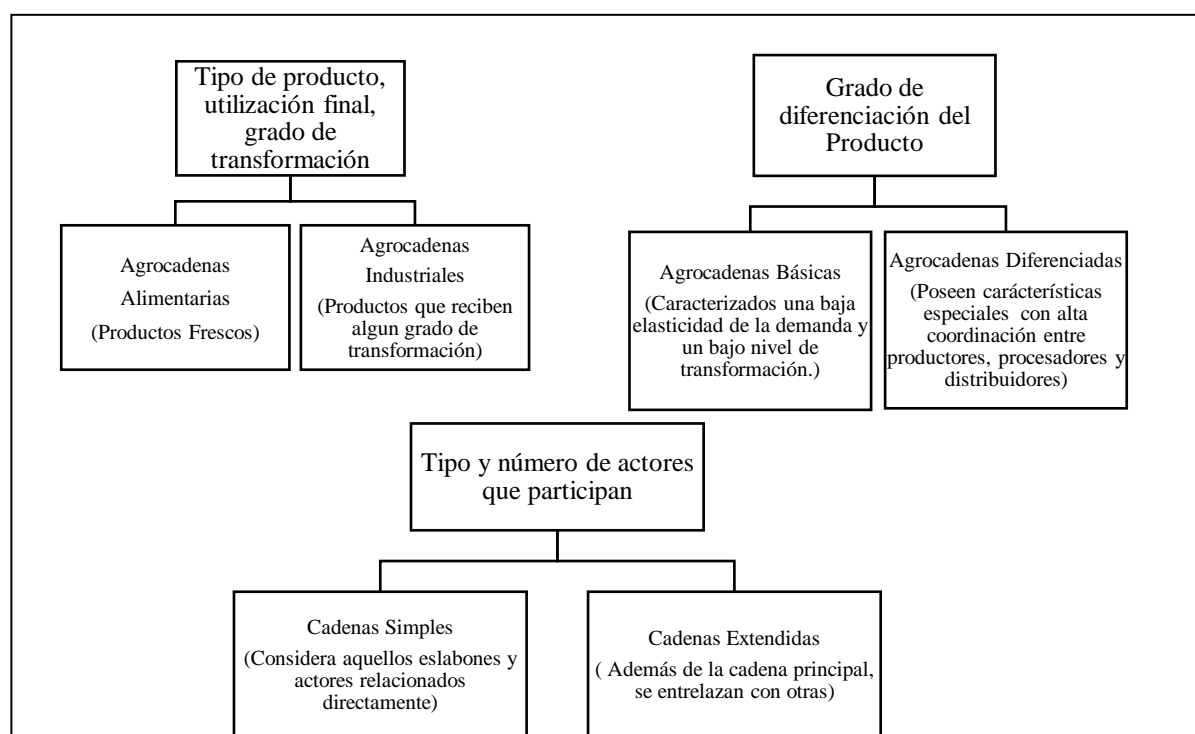


Concibiendo de esta manera que la cadena productiva es una serie de sucesiones que pueden ser actividades, etapas, operaciones, procesos; haciendo llegar un producto o servicio al consumidor final; entendiendo de esta forma sistémica sus componentes y su comportamiento.

## 2.5.2 Clasificación de las Cadenas Productivas

Las cadenas productivas pueden ser vistas dependiendo el contexto en el que se aplican y los sectores analizados.

Para fines prácticos la presente investigación utilizaremos la clasificación del trabajo de investigación de Piñones, Acosta & Tartanac (2006), quienes lo clasifican en tres categorías:



*Ilustración16:* Clasificación de Cadenas Productivas

**Fuente:** Piñones, Acosta & Tartanac

### **2.5.3 Importancia de las Cadenas Productivas**

La importancia de una cadena productiva radica en que permite abordar problemas como: la aplicación de enfoques de producción o de comercialización, desarticulación de las cadenas productivas, organización empresarial débil e incipiente, tendencia hacia la individualidad y no hacía la competitividad sectorial y la poca o nula coordinación y enfoque parcial de los servicios de apoyo, (Lundy, Mark, et. al., 2003).

Así mismo la cadena productiva me va a dar a conocer la realidad de la relación, estructura y dinámica entre los actores; además de sus acciones, transformaciones y productos.

El enfoque de cadena productiva permitirá profundizar el análisis y contribuir a mejorar la competitividad; realizando políticas sectoriales consensuadas entre los actores de la cadena. Dicha competitividad se logrará si existe una articulación entre los diferentes actores relevantes a nivel público y privado; permitiendo el aprovechamiento de oportunidades, la innovación tecnológica y mejora la calidad del producto o servicio.

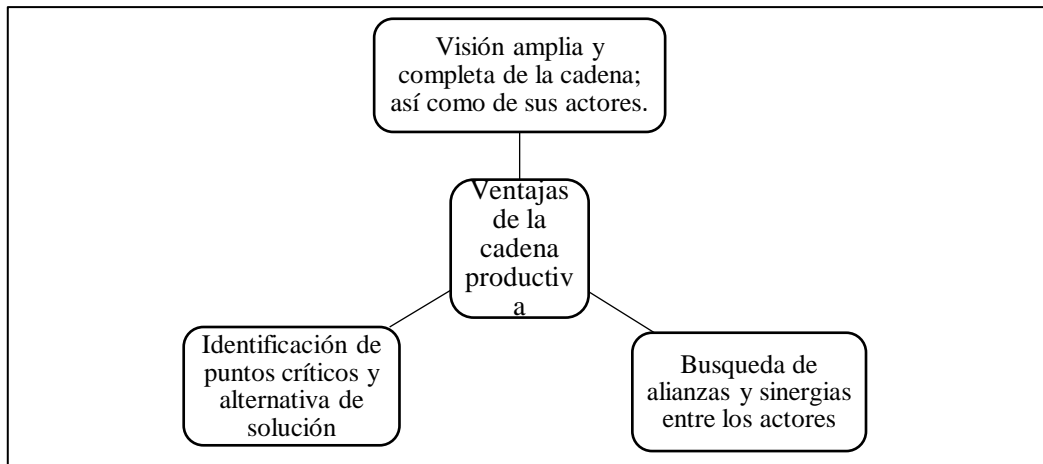
A demás que, el análisis de cadenas productivas permiten conocer algunos aspectos operativos tales como:

- 1) Descripción y análisis de los eslabonamientos, los productos y las unidades productivas.
- 2) Descripción y análisis de los procesos y actividades.
- 3) Descripción y análisis de la articulación en el espacio territorial. (Chávez, 2012).

De esta manera el enfoque de cadena productiva nos permite una visión sistemática de dichas actividades productivas.

### 2.5.4 Ventajas de la Cadena Productiva

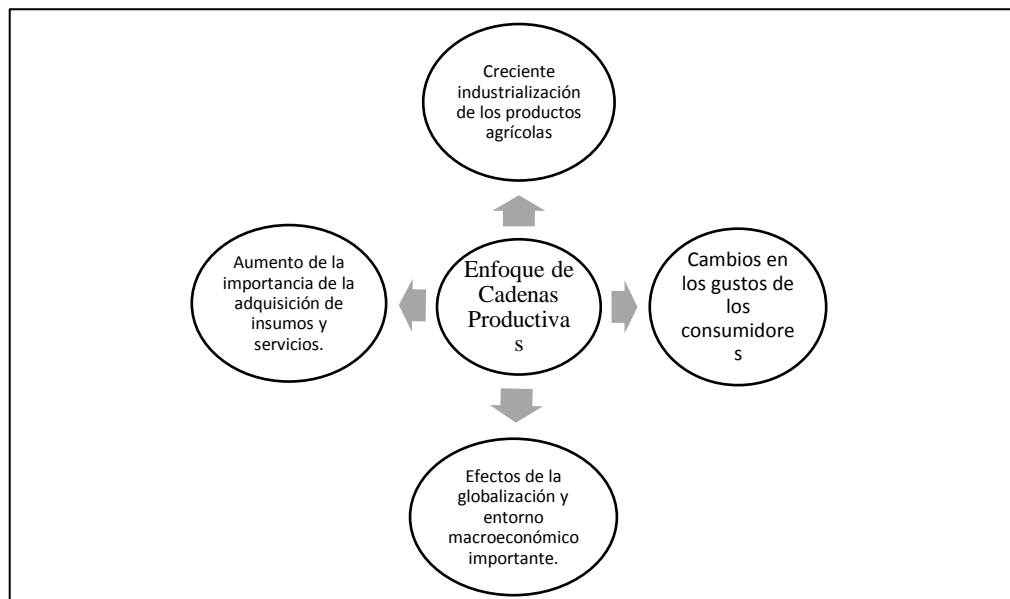
El enfoque de cadena productiva traerá consigo varias ventajas. De ahí que Lundy (2003), señala las siguientes ventajas:



*Ilustración17:* Ventajas de la cadena productiva.

**Fuente:** Lundy, 2003

Por otro lado Gutierrez (2007), en su investigación hace hincapié que la cadena productiva presenta las siguientes ventajas:



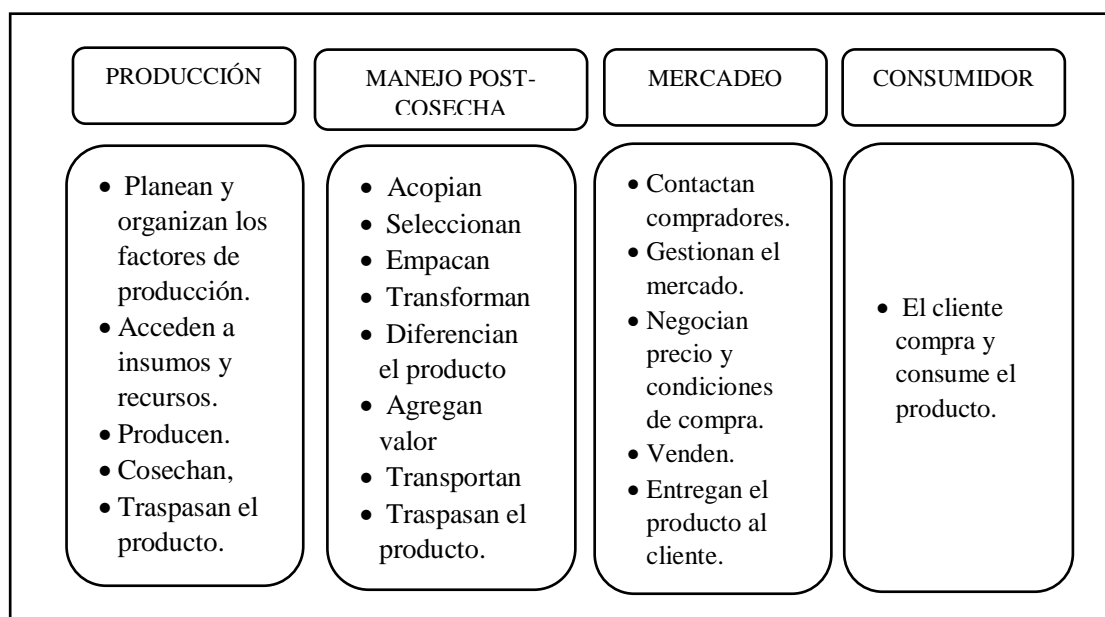
*Ilustración18:* Ventajas de la cadena productiva.

**Fuente:** Gutiérrez, 2007

### s2.5.5 Evolución de la cadena productiva

Gottret & Lundy (2007), señalan que el existente enfoque de cadena productiva no considera dos aspectos claves dentro del comportamiento de una cadena siendo tanto el grado de desarrollo de las organizaciones empresariales y los servicios de apoyo.

En este enfoque tradicional de cadena tiene como limitante que éste no mira con detalle las organizaciones, estructuras, capacidades y la articulación entre ellas. Como observamos en la siguiente Figura 2.24 el enfoque de una cadena productiva tradicional.



*Ilustración19:* Enfoque de cadena productiva tradicional

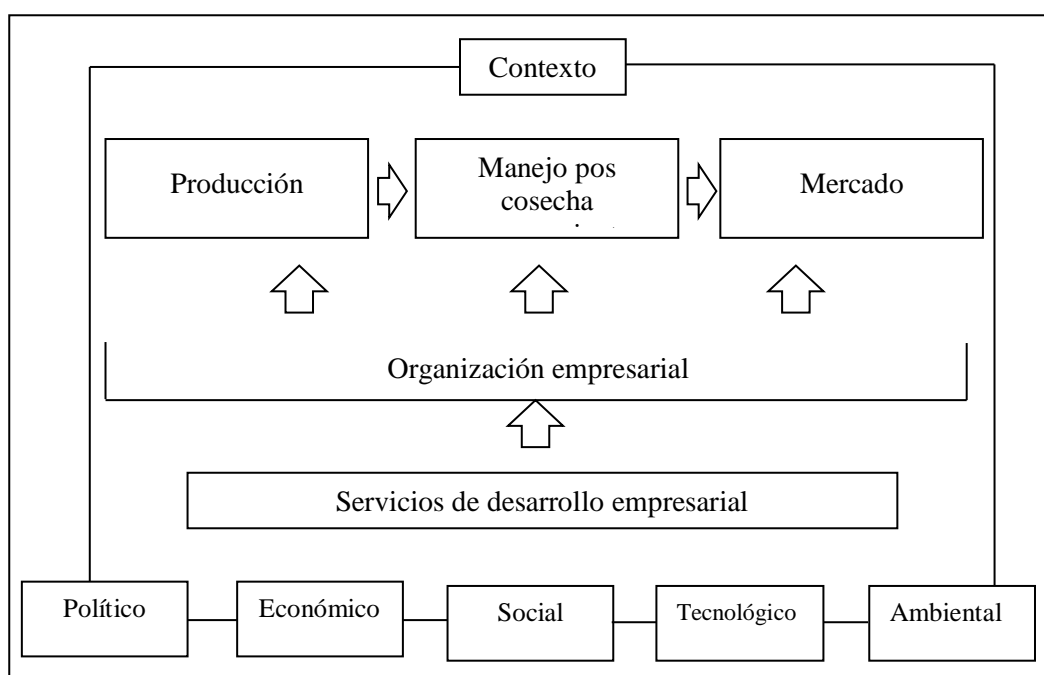
**Fuente:** Gottret & Lundy, 2007.

A diferencia del enfoque tradicional, el enfoque integral y ampliado de la cadena productiva, se visualiza el cruce de los sistemas de producción y los actores tanto en los procesos productivos como de comercialización a nivel horizontal; así mismo se integra los eslabones tanto de producción, transformación y distribución;

siendo este el nivel vertical de la cadena productiva. Adicionalmente se incorpora las actividades productivas y de servicios.

Concluyendo que la visión ampliada de la cadena productiva no solamente abarca la parte funcional sino incluir a las organizaciones empresariales y de servicios de apoyo. (Gottret & Lundy, 2003)

En la siguiente Figura observamos el enfoque de una cadena ampliada de una cadena productiva.

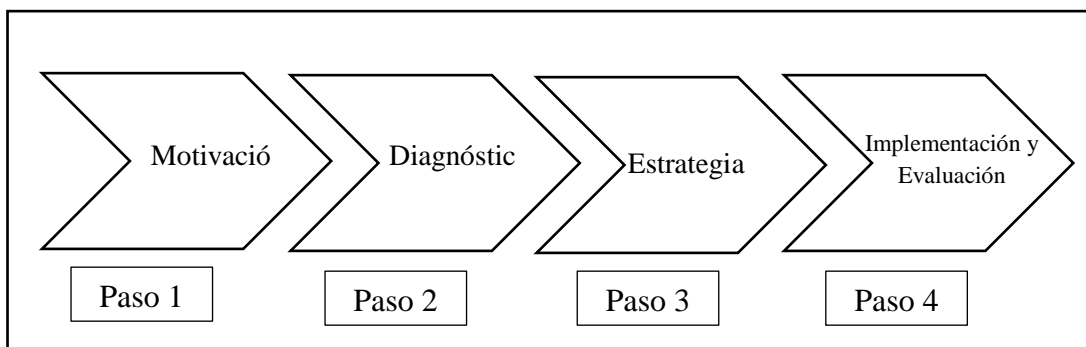


*Ilustración20: Enfoque de cadena productiva con visión ampliada*

**Fuente:** Chávez.

### 2.5.6 Fases para el desarrollo de cadenas productivas

El Ministerio de la Producción (2007), señala que la cadena productiva es un sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados; articulando las actividades que generan valor de un bien o servicio. De esta manera las fases para desarrollar las cadenas productivas son: motivación, diagnóstico, estrategia, implementación y evaluación.



*Ilustración21: Fases de desarrollo de cadena productiva.*

**Fuente:** Chávez.

## 2.6 Cadena de Valor

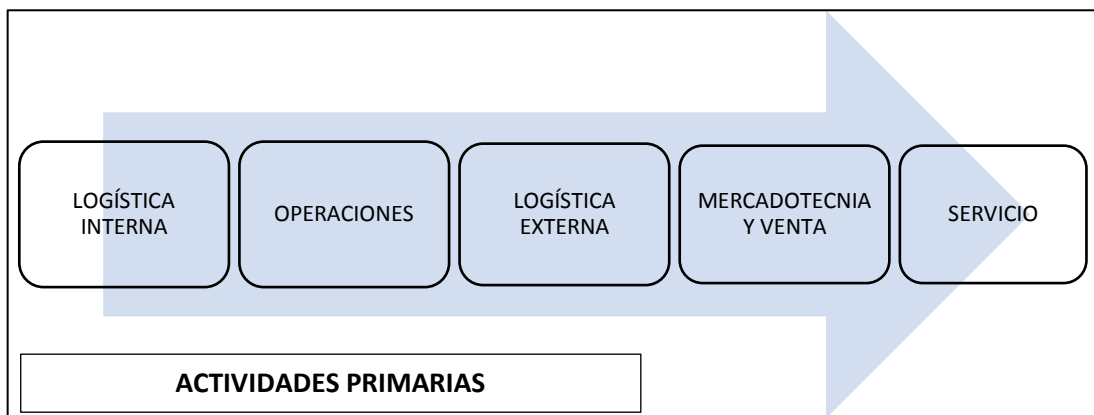
### 2.6.1 Definición de Cadena de Valor

En diversas partes del mundo existen cadenas productiva, pero muy pocas bajo el enfoque de cadena de valor; siendo este último un enfoque integral desde la provisión de insumos hasta la comercialización; esto significa generar una estrategia que añada valor económico y social para mejorar la competitividad y equidad de las cadenas productivas; logrando que dicha cadena sea sostenible en el tiempo.

Porter (1985), define a la cadena de valor como una herramienta básica para examinar a una empresa y encontrar las fuentes de ventajas competitivas.

Una cadena de valor consta del valor total y de las actividades propias del valor y el margen. El margen es definido como el resultado de la sustracción entre el valor total y el costo colectivo de realizarlas. A diferencia de las actividades de valor que comprenden dos grupos marcados de actividades: primarias y de apoyo.

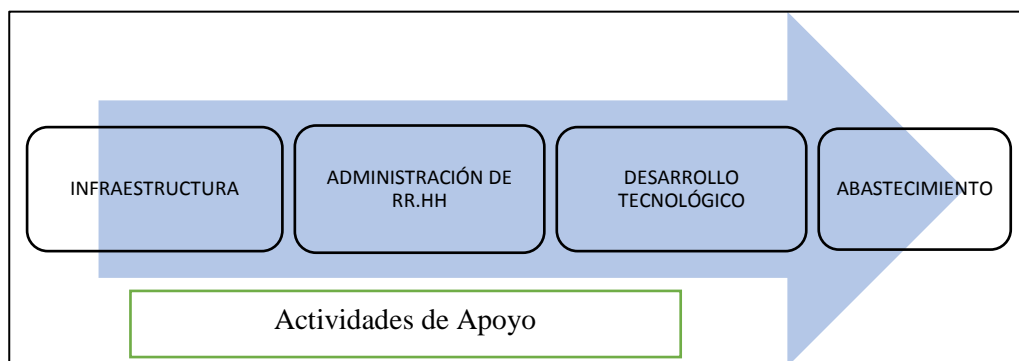
Las actividades primarias hacen referencia a la creación física del bien o servicio; la venta y transferencia al cliente; así como la post venta. A su vez estas están comprendidas de la siguiente manera:



*Ilustración22:* Actividades primarias en una cadena de valor.

**Fuente:** Pacheco.

Para las actividades de apoyo se consideran como aquellas que respaldan a las primarias y proveen de insumos, tecnología; recurso humano y las diversas funciones globales en la empresa. Es importante señalar que la infraestructura es aquella que brinda el soporte; ya que no se relaciona con ninguna actividad primaria.



*Ilustración23:* Actividades de apoyo en una cadena de valor

**Fuente:** Pacheco.

## 2.6.2 Identificación de las actividades de valor

Para identificar las actividades de valor es preciso aislar los de carácter netamente tecnológico y estratégicos. Pues estas actividades rara vez coinciden con las clasificaciones contables. Pues aquí encontramos actividades con tecnologías distintas y separan los costos que forman parte de una misma actividad.

A continuación en la figura 2.29 se observa las actividades primarias y de apoyo.



*Ilustración 24:* Actividades primarias y de apoyo en una cadena de valor.

**Fuente:** Porter.

### Actividades Primarias

Como se aprecia en la figura anterior hay cinco categorías genéricas de las actividades primarias; siendo estas necesarias para competir en un sector industrial.

Cada una puede dividirse en subactividades dependiendo de la industria y de la estrategia de la corporación.

A continuación lo detallamos:

- **Logística de entrada:** Corresponde a las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto.



- Operaciones: Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en productos finales, encontrando maquinado, empaçado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.
- Logística de salida: Actividades relacionadas al almacenamiento y distribución del producto; donde encontramos almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operaciones de vehículo de reparto, entre otros.
- Mercadotecnia y ventas: Actividades que crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y la empresa inducirlo a ello; encontramos publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relación entre ellos y fijación de precios.
- Servicios: Incluye las actividades por la que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, encontrando la instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajustes del producto.

Las categorías anteriormente descritas son indispensables para lograr la ventaja competitiva en las diversas industrias; estando presentes de cierto modo en cualquier firma.

#### Actividades de apoyo a los valores

Estas actividades se encuentran presente cuando se compiten en una industria; dividiéndose en cuatro categorías las cuales se mencionan a continuación:

- Adquisición: Función de comprar los insumos; los cuales serán empleados en la cadena de valor; siendo estos materias primas, suministros, maquinarias, equipos de laboratorio, equipos de oficina y edificios. La adquisición tiende a distribuirse en la empresa; así como el

costo de dichas actividades suelen constituir un parte pequeña de los costos totales; sin embargo existen casos que inciden de manera profunda en el costo global y en la diferenciación.

El mejoramiento de dichas prácticas afecta mucho al costo y a la calidad de los insumos; así como a las actividades asociadas a su recepción y a la interacción con los proveedores.

- Desarrollo Tecnológico: Dichas actividades se encuentran relacionadas con la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. Las tecnologías son muy diversas abarcando desde preparar documentos y transportar bienes hasta que quedan incorporadas al producto mismo. El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso.

El desarrollo tecnológico adopta diversas modalidades desde la investigación básica y el diseño del producto hasta la investigación de medios, diseño de equipos y métodos de mantenimiento. El desarrollo tecnológico es importante para la ventaja competitiva en todas las industrias; siendo el elemento clave en diferentes industrias.

- Administración de recursos humanos: Esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Respaldando las actividades primarias y de soporte; y toda la cadena de valor. Estas actividades de recursos humanos se llevan a cabo en varias partes de la organización. Además la administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la compañía, pues

determina las habilidades y la motivación del personal; así como el costo de contratarlo y entretenerlo.

- **Infraestructura Organizacional:** Consta de la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad. Este soporta toda la cadena y no las actividades individuales. Dependiendo si está diversificada o no la compañía, la infraestructura puede ser autosuficiente o dividirse entre una unidad de negocios y la compañía matriz. Dicha infraestructura puede convertirse en una muy importante ventaja competitiva.

### **2.6.3 Comparativo entre cadena de valor y cadena productiva**

CODESPA (2010), señala que las cadenas productivas existen en todas partes; pero no siempre bajo el enfoque de cadena de valor. De ahí que una cadena de valor constituye un marco de análisis integral orientado a mejorar la competitividad y equidad en las cadenas productivas.

Dicho enfoque conlleva diferentes elementos tales como:

- Niveles de confianza profunda, voluntad y compromiso de todos los actores involucrados.
- Cooperación y visión conjunta de la cadena por parte de los actores para alcanzar metas y objetivos comunes; brindando un contexto de seguridad a la hora de negociar.
- Los flujo de información son transparentes entre todos los actores; reflejándose una clara comunicación
- Organización de productores.

- Relación formal entre actores y existencia de acuerdos entre ellos (correspondientes a las relaciones horizontales y verticales respectivamente)
- Enfoque basado en el mercado y orientado a la demanda de mercado.
- Articulación formal y establecida con el mercado, logrando estándares de calidad, generación de valor e innovación, entre otros.
- Servicios de apoyo especializado para el conjunto de actores.
- Sostenibilidad social y ambiental.

En la siguiente tabla se muestra el comparativo entre la cadena productiva y la cadena de valor en sus diversos aspectos.

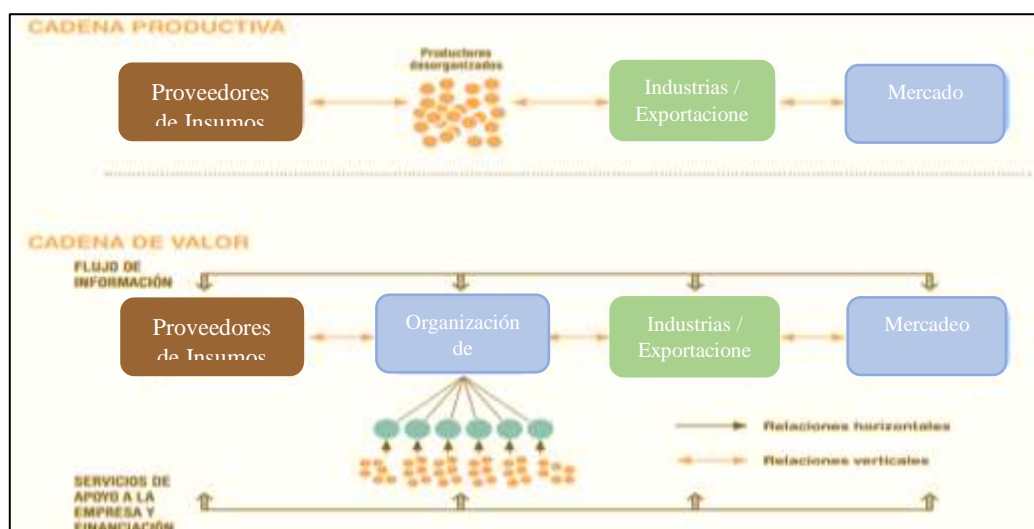
*Tabla 4: Diferencias entre la cadena de valor y la cadena productiva.*

ASPECTO	CADENA PRODUCTIVA	CADENA DE VALOR
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Actores independientes	Actores dependientes
ORIENTACIÓN DE IDENTIFICACIÓN DE MERCADO	Liderado por la Oferta Potencial del Mercado	Liderado por la Demanda Nicho y Negocios concretos
ELEMENTO PRINCIPAL ESTRATEGIA	Coste / Precio Productos básicos (comodities, etc.)	Valor / Calidad Productos diferenciados
RELACIÓN ENTRE ACTORES	Informal	Formal
VISIÓN DE LA RELACIÓN	Corto Plazo	Largo Plazo
NIVEL DE CONFIANZA	Bajo / Medio	Alto
FLUJO DE LA INFORMACIÓN	Escasa o Ninguna	Amplia

**Fuente:** Hobbs, Bouman 2000, citado en CODESPA.

El enfoque de cadena de valor es de manera integral hacia los negocios futuros o interesantes; logrando relaciones interdependientes entre los distintos actores; siendo clave la información de los mismos.

A continuación observamos el flujo de información e interacción en la cadena de valor.



*Ilustración 25:* Flujo de interacción e información en una cadena de valor.

**Fuente:** Marco Vernooij, citado por CODESPA

#### 2.6.4 Condiciones mínimas para el funcionamiento de una cadena de valor

Es importante indicar si la estrategia de cadena de valor es la adecuada para generar oportunidades de desarrollo en un determinado contexto de pobreza. Esto permitirá indicar que la metodología de cadenas de valor sea una parte estratégica del desarrollo económico. Además la cadena de valor constituye sólo una parte del trabajo para lograr un impacto económico.

Por otro lado una vez garantizados los factores decisivos; se debe contar con una serie de condiciones mínimas necesarias para poder desarrollar una cadena de valor. Ya que sin ello será muy difícil y costoso conseguir con éxito el funcionamiento de una cadena de valor.

Dicho funcionamiento es importante para el logro de la competitividad; cumpliendo condiciones las cuales son mencionamos a continuación:

- Condiciones de entorno adecuadas: Es fundamental contar con políticas públicas como las de infraestructura, cuyo impacto es directo; de lo contrario sería complejo obtener resultados con dicho enfoque de cadena de valor.
- Mercado en crecimiento para el producto seleccionado: Es necesario identificar que el mercado hacia el cuál se dirige el producto o servicio sea dinámico y sea una demanda potencial; teniendo asegurada el crecimiento de la producción y por el lado de la oferta exista un mercado capaz de atender dicha demanda.
- Empresas interesadas en comprar el producto: La importancia de identificar la demanda real; es decir específicamente los clientes que comprarán el producto o servicio es fundamental para articular la cadena de valor.
- Oferente de servicios para mejorar o desarrollar el producto: La generación de esquemas interinstitucionales entre universidad, gobierno local, ONG, entre otros permitirá brindar los servicios múltiples requeridos.
- Instancias de coordinación: La confianza y coordinación interinstitucional es fundamental en una cadena de valor; esto evitaría malos entendidos; creando espacios de concertación, que permita trabajar la cadena de valor en forma conjunta; donde los actores asuman compromisos y responsabilidades.
- Organizaciones de productores con enfoque empresarial: Trabajar bajo el enfoque empresarial permitirá solucionar problemas sociales tanto

internos como sus debilidades de la asociación; empleando adecuados esquemas para ello.

### **2.6.5 Diagnóstico de la cadena de valor a partir del marco lógico**

Leon Rossenberg y Lawrence Posner en los años setenta desarrollaron la metodología del Marco Lógico para la agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Esta metodología permite una eficiente, clara y de manera íntegra la identificación de diagnósticos para la formulación de cadenas de valor y de proyectos. Además de permitirnos monitorear y evaluar los mismos.

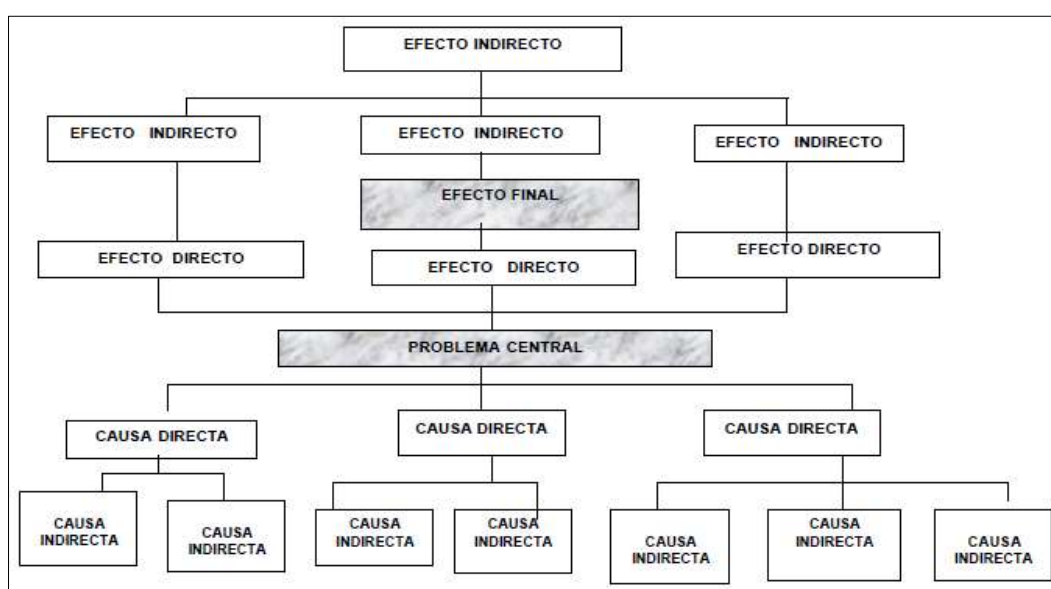
Loayza (2005) señala que la metodología de doble entrada con cuatro columnas y cuatro filas presenta las siguientes ventajas:

- Metodología caracterizada por ser de manera participativa
- Instrumento que permite entender la naturaleza del problema ( árbol de problemas)
- Obtener un análisis claro de los medios y fines ( árbol de medios y fines)
- Obtener identificado las actividades claves a ejecutar
- Trabajar bajo supuestos o riesgos
- Visualización general del proyecto

Además es importante mencionar que el árbol de problemas es una herramienta fundamental para el análisis situacional; encontrando soluciones a través del mapeo del problema. Encontrándose conformado en la parte inferior por las causas o determinantes y en la parte superior por las consecuencias o efectos. Esta herramienta nos permite lograr de una manera clara y sencilla entender el problema central; la cual esta interconectada con las causas más relevantes. Además permitiéndonos al mostrar la otra cara del árbol de problemas; es decir convertirlo

en un árbol de medios y fines; lográndolo a partir de poner en positivo las cosas negativas; donde el problema se convierte en el objetivo central, las causas en dicho árbol de problemas se transforman en medios y los efectos pasan a convertirse en fines.

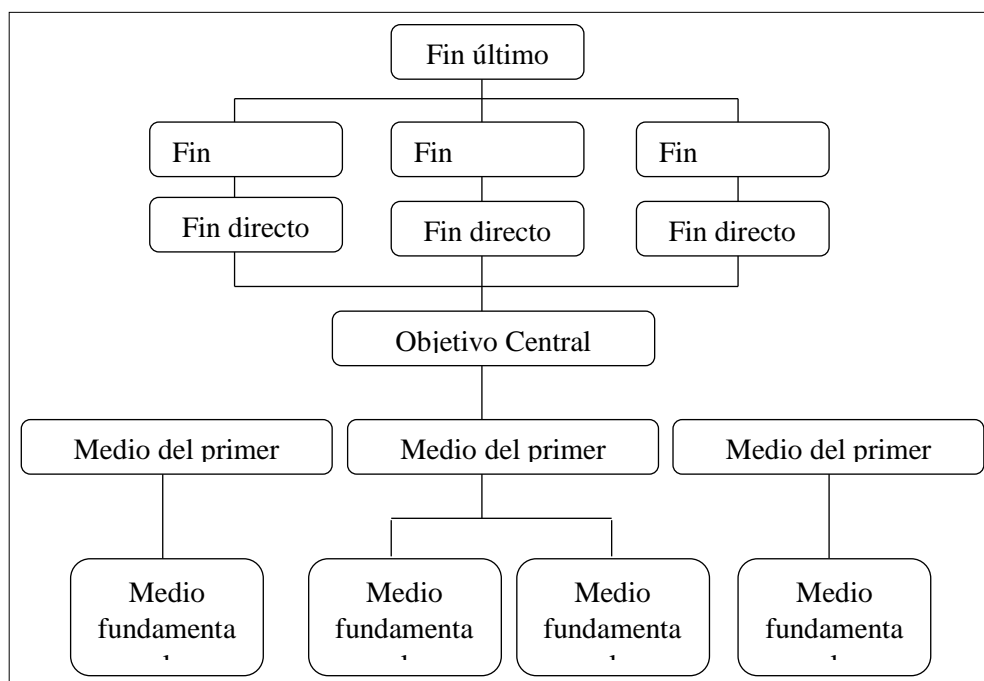
En las siguientes figuras 2.30 y 2.31 observan tanto el árbol de problemas y el árbol de medios y fines.



*Ilustración26: Árbol de problemas.*

**Fuente:** Loayza.





*Ilustración27: Árbol de medios y fines.*

**Fuente:** Loayza

REDINFOR (2014), muestra en la siguiente Figura 30 la estructura del Marco

Lógico.

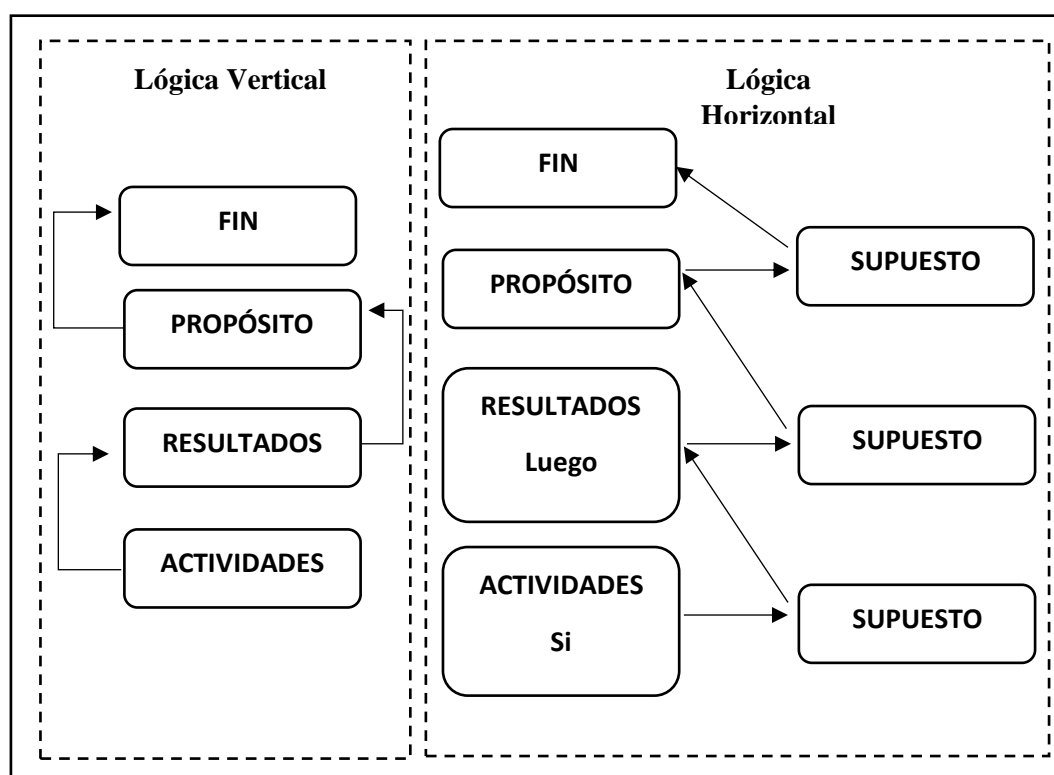
SINTESIS DESCRIPTIVA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS / RIESGOS
FIN: Objetivo de Desarrollo (PARA QUÉ)	INDICADORES DE IMPACTO	ENCUESTAS, ESTUDIOS CENSOS,,ESTADISTICAS, OTROS	SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO DEL PROYECTO
PROPOSITO: Objetivo Principal (PORQUÉ)	INDICADORES DEL PROYECTO	REGISTROS, DEL PROYECTO, INFORMES DE EVALUACION	QUE AFECTAN EL CUMPLIMIENTO / PROPOSITO / FIN
RESULTADOS O PRODUCTOS: Objetivo Específicos (QUÉ)	METAS DEL PROYECTO	REGISTROS D, INFORMES DEL PROYECTO	QUE AFECTAN EL CUMPLIMIENTO / RESULTADOS / PROPOSITO
ACCIONES: Actividades del Proyecto (CÓMO)	COSTOS DEL PROYECTO	INFORMES DE ACTIVIDADES, REGISTROS DEL PROYECTO, FINANACIEROS Y DE ACTIVIDADES	QUE AFECTAN EL CUMPLIMIENTO / ACTIVIDADES / RESULTADOS

*Ilustración28: Estructura del Marco Lógico*

**Fuente:** Loayza, 2005

La metodología del Marco Lógico se encuentra fundamentada sobre la relación de causa a efecto de la lógica; pero también el principio fundamental es tanto la lógica vertical; la cual se encuentra dada por la relación intrínseca entre cada uno de los niveles de objetivos y la lógica horizontal; la cual vincula los objetivos con los supuestos. Es decir que la lógica vertical garantiza la pertinencia interna del proyecto y la lógica horizontal nos muestra la viabilidad en el contexto a nivel global de la zona de influencia del proyecto.

Claramente los observamos en las siguientes figuras.



*Ilustración29: Lógica Vertical y horizontal*

**Fuente:** Loayza, 2005

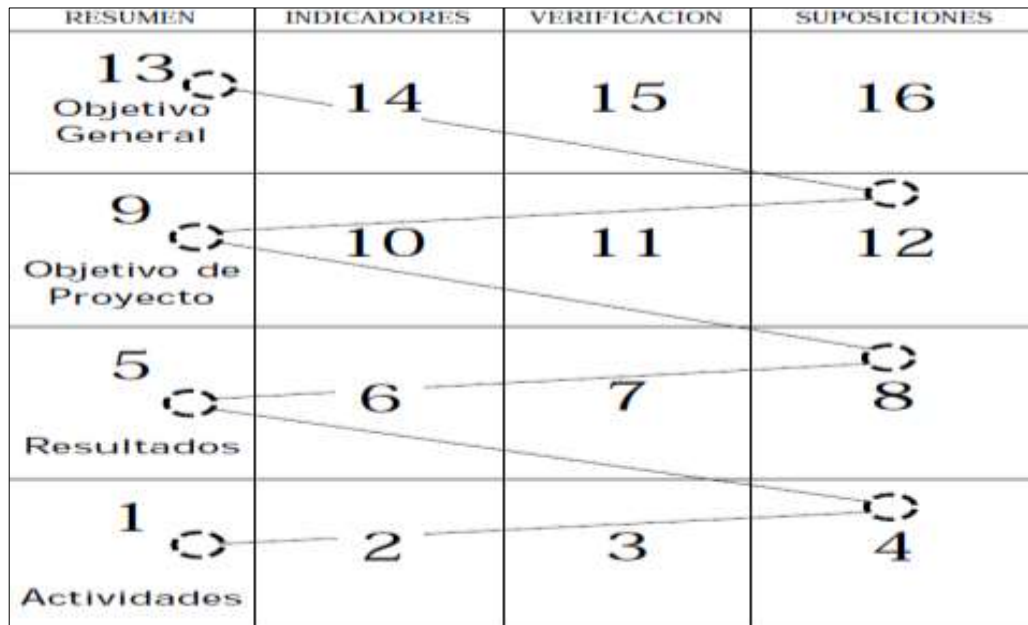
El Marco Lógico nos permite no solo diseñar proyectos; sino también permite pasar a escalas mayores de planificación como son los programas y planes.

Para la construcción del Marco Lógico el principio básico es ir de lo general a lo específico. Esto significa que se empieza con el resumen narrativo; bajo suposiciones claves y estableciendo indicadores y metas para los objetivos planteados.

Los pasos que a continuación se detallan servirán para la construcción del marco lógico:

1. Cuál es el objetivo General
2. Cuál es el objetivo del Proyecto
3. Definir los resultados para lograr el Objetivo del Proyecto
4. Colocar el grupo de Actividades para lograr los Resultados
5. Se verifica la lógica vertical
6. Se define las suposiciones para cada nivel
7. Colocar indicadores objetivamente verificables para los Resultados, el Objetivo del Proyecto y el Objetivo General
8. Medios de verificación para cada indicador.
9. Se verifica la lógica horizontal para cada objetivo, resultado y actividad
10. Construcción final del Marco Lógico

En resumen el Marco Lógico se puede explicar de manera clara y sencilla en la siguiente figura 32:



*Ilustración30: Marco Lógico*

**Fuente:** Saravia.

Saravia (2004), nos explica de manera clara, como se puede explicar el proyecto objetivamente mediante el siguiente resumen:

1. Cuando el personal del proyecto realiza las actividades descritas en 1,
2. Utilizando los recursos humanos y financieros determinados en 2,
3. Lo que se puede verificar en las fuentes respectivas (convenio, planes)
4. Suponiendo que no hubiera ningún inconveniente para el trabajo,
5. Se logren los resultados o productos del proyecto
6. Al tiempo, en calidad y cantidad, con respecto a las metas fijadas en 6.
7. Esta medida se puede verificar en las fuentes respectivas,
8. Suponiendo que los resultados del proyecto tendrían el impacto previsto,
  1. sin interferencia negativa externa o ajena,
9. Se logre el objetivo propuesto por el proyecto
10. La manera como fue acordado en términos de calidad y cantidad.
11. Esta medida se puede verificar por medio de las fuentes seleccionadas,
12. Suponiendo que la situación obtenida por el proyecto tenga el impacto

2. deseado a nivel general, entonces
13. El objetivo general es alcanzado,
14. Según muestran los indicadores establecidos en 14,
15. Verificables en las fuentes respectivas. (Saravia, 2004:35)

Esta metodología nos permitirá la eficacia, eficiencia y pertinencia del proyecto o programa; así como su viabilidad y sostenibilidad del mismo. De ahí que esta herramienta es fundamental para un ordenamiento lógico de los pasos a seguir en el tiempo y lugar de realización del proyecto.

#### **2.6.6 Metodología de Análisis de la cadena de Valor**

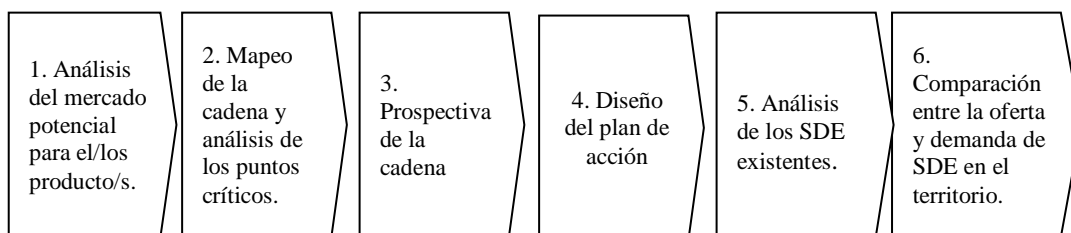
En esta investigación se utilizará el método del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT); dada su mayor rapidez y sencillez en su aplicación y su mayor carácter participativo y para el diagnóstico se utilizará el marco lógico.

La metodología CIAT permitirá realizar una identificación y análisis de la cadena en todos los eslabones; así como a sus actores quienes conforman la cadena; además del mapeo de los servicios de desarrollo empresarial existentes.

A continuación pasamos a la visión del estado deseado de la cadena; requerido de SDE; logrando los objetivos. De esta manera se construye objetivos y acciones base para el plan de acción de la cadena de valor.

Para finalizar se compara la demanda de SDE con la ofrecida por las entidades de apoyo que existen para la cadena. Siendo la etapa final aquella donde se genera un plan de acción; que permita diseñar estrategias para generar valor en la cadena con un enfoque integral.

En la siguiente Figura 33 observamos las fases que conforman la metodología utilizada del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).



*Ilustración31: Metodología de Análisis de la Cadena de Valor*

**Fuente:** CODESPA.

#### **2.6.6.1 Análisis del mercado potencial para los productos**

Existen experiencias de proyectos ejecutados; sin haber estudiado o analizado el mercado objetivo, al cual se va atender; generando cuellos de botella en precio y producción.

De ahí la importancia de un enfoque basado en el mercado hacia el cual va dirigido, con posibilidades reales de ventas y demandantes claves. La metodología utilizada para este caso es el Sondeo Rápido de Mercado (SRM); permitiéndonos tomar decisiones; además de definir estrategias de mercado, plan de marketing, entre otros. Dicha herramienta se utiliza de manera rápida y en un tiempo corto.

#### **2.6.6.2 Mapeo de la cadena y análisis de los puntos críticos**

Para realizar un análisis de la cadena de manera integral los actores; quienes constituyen la cadena y en la cual los eslabones de la cadena están presentes. Se visualice las interrelaciones, interacciones y relaciones de dependencia. Identificando de esta manera los puntos álgidos de la cadena;

para lo cual será necesario gestionar de forma adecuada para lograr un beneficio en común para toda la cadena.

Según CIAT (2004), es importante tener en cuenta diferentes elementos:

1. Los actores: Identificar quiénes son, características, ubicación y relaciones entre ellos.
2. El mercado: A quien va dirigido lo que se produce.
3. El producto: Identificar características, volúmenes, estacionalidad o periodicidad de la oferta.
4. Los costes, rendimiento y distribución del valor a lo largo de la cadena: Conocer coste de producción para cada eslabón, precios tanto de compra y venta en cada eslabón, eficiencia de la cadena, distribución del valor total de la cadena entre los actores.
5. los SDE para cada eslabón de la cadena: quiénes, con qué servicios y calidad. También hay que incluir a los actores informales.
6. Las reglas de juego: Conocer cuáles son las formas de pago en cada eslabón, su frecuencia de compra, las relaciones tanto verticales como horizontales y la sinergias de las relaciones existentes.

### **2.6.6.3 Análisis de los servicios de desarrollo empresarial existentes**

Los sistemas de apoyo antes descritos están comprendidos por las instituciones tanto públicas o privadas que brindan los SDE en la cadena. Por lo cual la oferta es un pilar importante para que sea sostenible la cadena. La ausencia de dichos servicios ocasionaría que la cadena no genere valor ni

funcione. Siendo importante además tomar en consideración los oferentes de servicios informales; que suelen ser menos costosos e importantes para que la cadena funcione.

El enfoque de cadenas de valor busca promover que los SDE sean provistos por entidades estables ya sean públicas o privadas, pero con una lógica de permanencia y sostenibilidad

#### **2.6.6.4 Prospectiva de la cadena**

Teniendo identificado los SDE presentes en los diversos eslabones de la cadena, se procede a realizar el ejercicio de prospección con los participantes de dicha cadena; es ahí donde se dimensiona objetivos concretos que se persiguen en cada uno de los eslabones de una cadena productiva para mejorar tanto su desempeño y competitividad.

Siendo así de manera realista, poder resolver tanto sus problemas y limitaciones; procurando que la cadena funcione de manera adecuada; cuyo primer impacto es lograr hacer de la cadena competitiva.

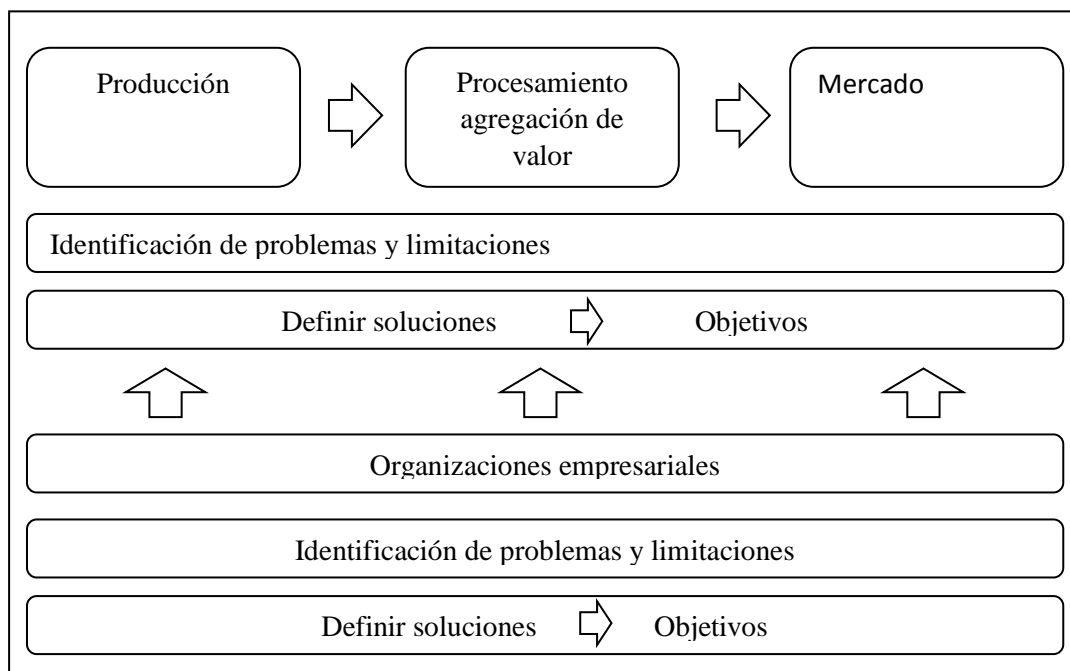
Para definir los objetivos se utiliza la herramienta del árbol de problemas que se transforman en árbol de objetivos o soluciones.

A partir de los objetivos estratégicos se identifiquen las actividades y los servicios de apoyo necesarios para conseguir tales objetivos, es decir los servicios que deben prestarse para que se puedan cumplir las actividades y objetivos planteados.

Cada objetivo se integra para cada eslabón y se construye un panorama general; recogiendo el logro o logros que se obtiene actuando de manera conjunta.



A continuación mostramos una figura 2.37 con la identificación de las limitaciones y prospectiva de la estrategia.



*Ilustración32: Identificación de limitaciones y prospectiva de la estrategia*

**Fuente:** CODESPA.

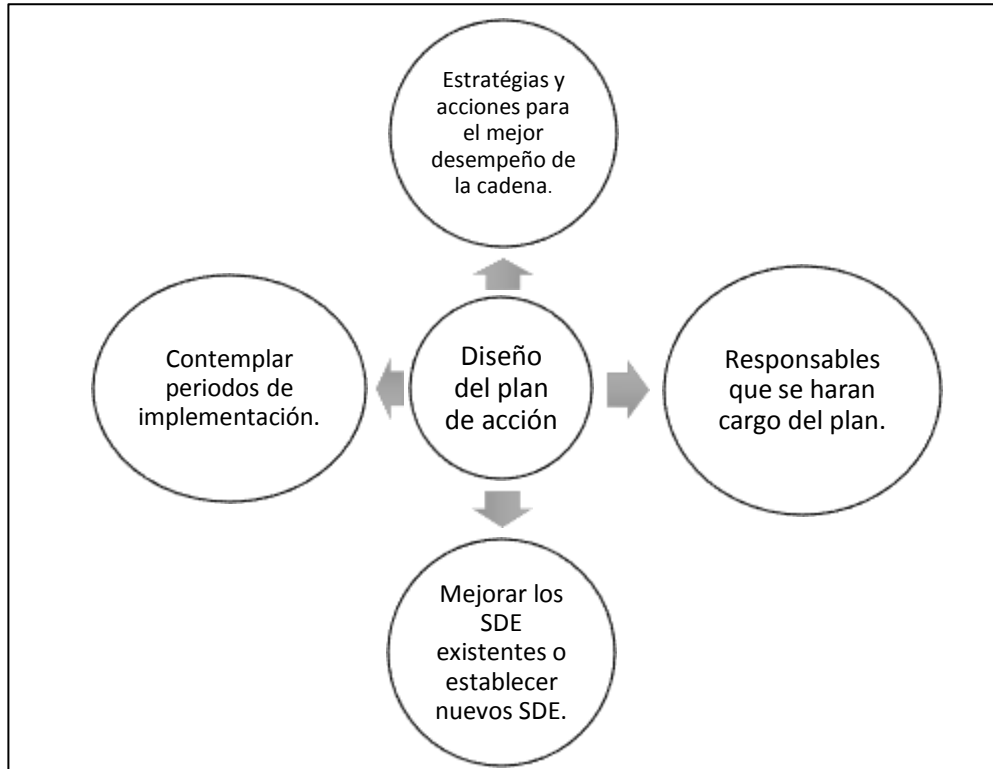
#### 2.6.6.5 Comparación entre la oferta y la demanda

La articulación de la cadena amerita conocer si en el lugar se cuenta con suficiente oferta de servicio requeridos; una vez identificados en la prospectiva de la cadena.

Pues conocer la actual prestación de servicios con el que se cuenta es prioritario en la cadena; de lo contrario se necesitaría diseñar estrategias para incrementar la prestación de dichos servicios o importarlos mientras se desarrolla en el medio.

#### 2.6.6.6 Diseño del Plan de acción

Finalmente y dado los resultados obtenidos de todos los pasos anteriores de la metodología se obtiene lo siguiente:



*Ilustración33:* Diseño del plan de acción

**Fuente:** Elaboración propia

## **2.7 Fallos de Mercado**

### **2.7.1 Asimetría de Información**

Según Perrotini (2002), sostiene que el modelo de asimetría de información constituye una ruptura con la teoría neoclásica de los precios al postular en micro fundamentos de competencia imperfecta donde otras funciones económicas determinan el resultado económico a nivel global. Para eso se tiene que cumplir con los siguientes puntos:

Exista una estrecha relación entre calidad y precio de los bienes, crédito y tasa de interés, la productividad que es generada por el trabajo y la tasa del salario real.

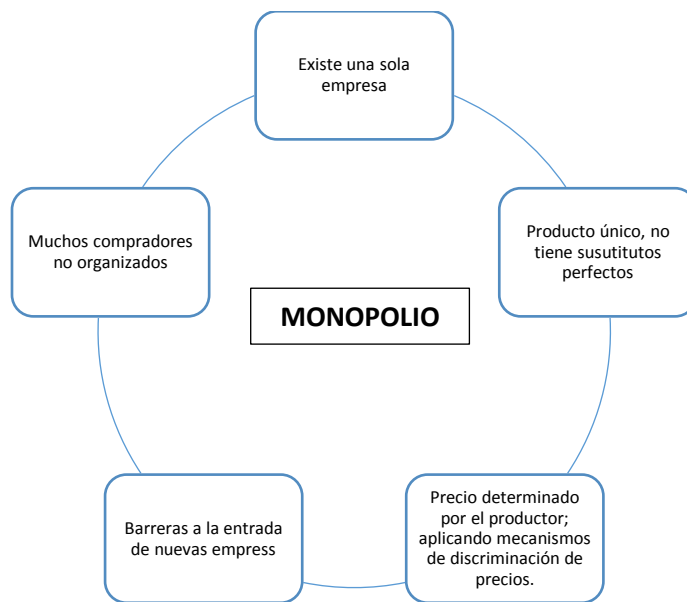
Los incentivos y el proceso de screening constituyen en toda decisión que se tome.

Los distintos factores que se desprenden de los mecanismos de precios, determina la asignación de los recursos productivos, y estos son particularmente: capital y trabajo.

Cuando se logra determinar que tanto la escasez como la información son ajenos a los precios, salarios y tasas de interés, ya que dependen de los contratos, reputación y la ausencia de suficientes mercados de futuros.

### **2.7.2 Monopolios**

Al definir monopolio tomamos como referencia al caso donde existe un único productor de un producto; es así que si sube el precio no tiene de que preocuparse de la posibilidad de que los competidores puedan cobrar un precio más bajo.



*Ilustración34: Características principales del monopolio*

**Fuente:** Elaboración Propia

Es importante definir que el ingreso medio del monopolista; es el precio que percibe por unidad vendida; siendo la curva de demanda del mercado. Además para elegir el nivel de producción maximizador de los beneficios; el monopolista también necesita conocer sobre el ingreso marginal; siendo este la variación que experimenta el ingreso cuando el nivel de producción varía en una unidad.

## 2.8 Desarrollo Endógeno

Vásquez (s.f), afirma que el desarrollo endógeno interpreta y explica la mecánica de la acumulación de capital de las ciudades y territorios y el funcionamiento de los rendimientos de las crecientes, bajos las condiciones de la competencia que caracteriza al escenario de la globalización.

Por otro lado, la difusión de las innovaciones y del conocimiento, la organización flexible de la producción, el desarrollo de las economías urbanas y la

densidad del tejido institucional son los mecanismos que permiten a las ciudades y regiones poder así mejorar su productividad y aumentar los rendimientos crecientes, esto explica las relaciones que mantienen con el proceso de acumulación de capital y puede explicar la diversidad de senderos de desarrollo que caracteriza al sistema urbano y regional en la actualidad.

Usualmente, la combinación de todos los factores determinantes para la acumulación de capital como: continuidad y consolidación de los procesos de acumulación de capital, genera el efecto denominado: hanoi. El efecto hanoi es un efecto multiplicador del impacto individual de cada uno de los factores, debido que entre ellos existe conexiones que actúan como mecanismos limitadores o impulsores del impacto de cada uno de ellos sobre el que se da el proceso de acumulación de capital.

## **2.9 Desarrollo Económico Local**

El desarrollo económico local son procesos por los cuales han surgido cambios estructurales para el desarrollo de las comunidades, estos cambios de mejoras han contribuido al desarrollo económico en beneficio de la población, una localidad o región. La CEPAL (Aghón-Albuquerque-Cortés 2001, citado por Tello 2008), sostiene que:

“El desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en que se pueden identificar al menos tres dimensiones: una económica, caracterizada por su sistema de producción que permite a los empresarios locales usar eficientemente los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permitan la competitividad en los mercados; otra sociocultural, en el cual el sistema de

relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo; y otra política y administrativa, en las que las iniciativas locales crean un entorno favorable a la producción e impulsan el desarrollo. (p.10)

El desarrollo económico local es promovido por iniciativas de los cuales los actores públicos y privados son partícipes mediante políticas de desarrollo promovidos por los gobiernos municipales, por lo consiguiente, los elementos básicos de las iniciativas de desarrollo económico local se muestran en la siguiente figura.



*Ilustración35:* Elementos básicos de las iniciativas del (DEL.)

**Fuente:** Desarrollo económico local y descentralización en américa latina.

En conjunto estas iniciativas básicas representan los pilares fundamentales para el desarrollo económico local, se resalta en primer lugar la importancia de la movilización y participación de los actores. Este pilar es fundamental para generar sinergias y capital social con los actores locales, para ello se requiere que los actores partícipes deben de tener una actitud proactiva impulsada desde las arcas de los gobiernos locales y regionales para impulsar el desarrollo productivo y generación

de empleo, la importancia de conformar equipos de liderazgo lleva consigo una labor de movilizaciones y motivaciones a los actores locales para el desarrollo de las actividades. Las estrategias elaboradas para el desarrollo económico local deben ser consensuadas con los actores locales, ya que estos actores busquen fortalecer y mejorar la utilización de los recursos endógenos mediante la incorporación de innovaciones que les permita mejorar la calidad y diferenciación de productos y procesos productivos.

Lo fundamental de estas estrategias consiste en que los actores deben de adquirir capital humano mediante el fortalecimiento de capacidades de innovación que serán aplicables para el fomento de las microempresas y pequeñas empresas locales, la capacitación de recursos humanos sirve para incorporar en las empresas nuevos procesos de mejorar eficientemente los recursos además de identificar otras actividades que permitan visualizar el futuro de las empresas para el sostenimiento de las mismas. Finalmente las iniciativas de desarrollo económico local deben de institucionalizarse con la mayor participación de los actores territoriales tanto públicos como privados. (Alburquerque, 2004).

### **2.9.1. Teorías del Desarrollo Económico Local.**

La principal teoría o modelo de desarrollo económico local que está sujeta al desarrollo de los factores productivos locales en consenso con las instituciones regionales y locales que a continuación se menciona.

#### **2.9.1.1. Teoría de localización, espacio geográfico y desarrollo regional.**

Dentro de esta teoría se encuentra la denominada “Teoría de la base económica regional” o llamada área específica local, los factores que impulsa

el desarrollo de la llamada área específica local son el conjunto de interacciones y actividades que los actores realizan y producen para el desarrollo económico local. El desarrollo de los sectores básicos son fundamentales para el desarrollo regional, esto consiste en ofertar los productos a los mercados externos de la región y este sector básico representa el sector exportador de la región.

El sector básico está conformado por: Factores internos, aquellos que representan a la ubicación, espacio geográfico, dotación de recursos, la demanda y la oferta de los bienes y servicios producidos, el flujo de entrada y salida de las empresas de los sectores básicos, los factores asociados a la diversificación de productos y la identificación de las economías de escala. En cambio el factor externo está conformado por el desarrollo de otras regiones quienes demandan continuamente los productos producidos en el sector base, además el sector externo también lo conforman los mercados potenciales externos para los productos que la región oferta. En consecuencia se puede deducir que las teorías de localización y de la economía regional o del espacio local son el conjunto de factores internos que contribuyen y dan soporte para el desarrollo de la economía regional o local. (Tello, 2006)

## **2.10. Comercio Internacional y Comercio Exterior**

### **Comercio Exterior**

Según el Instituto de investigaciones jurídicas de la universidad nacional de Moquegua (s.f.), sostiene que el comercio exterior hace referencia al intercambio comercial que realiza un país con respecto a los demás, regula los intercambios de mercancías, productos y servicios entre los proveedores y consumidores que se encuentran en dos o más mercados nacionales y/o diferentes países. Es importante



recaltar que el comercio exterior de un país es un importante sector de su actividad económica.

## **Comercio Internacional**

Según el Instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM (s.f.), sostiene que comercio internacional es aquel que se realiza entre los países que conformen la comunidad internacional, además se considera comercio internacional aquel que se realiza entre un país y una comunidad económica, por ejemplo: Perú y el CAN.

### **2.11 Términos de negociación internacional**

#### **2.11.1. Incoterms**

SantanderTrade (2015), afirma que en 1936, la cámara de comercio internacional, que se encuentra ubicada en París, publica por primera vez la primera edición de los INCOTERM 1936 (internacional comercial terms), y son una serie de reglas internacionales.

Para poder adaptar estas reglas a las prácticas comerciales internacionales, se ha tenido que dar diversas enmiendas, desde su primera publicación en el año 1936, hasta el día de hoy los INCOTERM 2010 que reemplazan a los INCOTERM 2000.

Las últimas modificaciones que se han dado desde enero del 2011, están relacionadas principalmente a la supresión de cuatro incoterm: DEQ, DES, DAF y DU, y la introducción de dos nuevos inconterm de la sigla D: DAT (entrega en terminal) y DAP (entrega en punto de destino).

Refiriéndose siempre en sus contratos a un término de la CCI, tanto el comprador y el vendedor a través de los incoterm reducen la incertidumbre a toda la transacción internacional, prácticas comerciales e interpretaciones diferentes que puedan tomar un país o el otro. Además los incoterm vuelven

más precisas las responsabilidades y las obligaciones con respecto a la entrega de las mercancías y las obligaciones de documentos que tiene el vendedor.

Por otro lado son facultativos, son cláusulas estandarizadas y reconocidas que permiten evitar litigios, distribuyendo los costos y riesgos entre el comprador y vendedor.

Para poder usar convenientemente los incoterm 2010 se tiene que precisar claramente en el contrato de venta que se da entre el comprador y vendedor el incoterm escogido, incluyendo además del lugar asignado para la entrega de la mercancía, la elección del incoterm se debe efectuar de acuerdo a las capacidades de organización de la empresa, el medio de transporte que se utilizara para el envío de la mercancía, el nivel de servicio que se desea brindar al cliente o proveedor o según las costumbres del mercado.

## **CAPÍTULO III: Diagnóstico de la cadena de valor del ají páprika**

### **3.1 Diagnóstico a partir del marco lógico del ají páprika**

La Asociación de Pequeños Agricultores “El Badén-La Zaranda” fue constituida el 14 de agosto del 2014 se encuentra ubicado en el distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe. Actualmente está conformada por 21 socios los cuales poseen un total de 24 hectáreas, de las cuales 79% se encuentra instalas con un riego tecnificado, mientras que el 21% cuenta con un sistema de riego por gravedad. Los productores cuentan con 10 años de experiencia en la siembra de cultivos tradicionales; como el tomate, pimiento, maíz.

La organización actualmente viene sembrando de manera convencional e individual; teniendo como principales productos al pimiento y al tomate. Según datos consignados por los productores; la producción anual neta de pimiento (descontado la merma), es de 461,720 kg; mientras qué, la producción anual neta de tomate, es de 601,400 kg. Para la producción, la asociación disponen de 14 has de tierras para la producción de pimiento, en tanto que, para la el cultivo de tomate se dispone de 10 has. Cabe precisar que el mayor número de hectáreas destinadas a pimiento, se justifica en la mejor rentabilidad obtenida por este.

Los productores de la asociación siembran de manera individual y sus siembras no son programadas, adolecen de asistencia técnica y presentan problemas de plagas y semillas que afectan la calidad de la cosecha. La productividad obtenida durante los últimos años en pimiento ha sido de 34,000 kg/ha y en el caso del tomate 62,000Kg/ha. Estos productos se han visto afectados por las mermas, las cuales quedan como rastrojo y se incorporan en la tierra para la próxima campaña. Los niveles de productividad para el pimiento y el tomate están dentro del promedio del rendimiento para siembras convencionales.

En términos de calidad, tanto la producción de pimiento y tomate se ha visto perjudicado por un 3% de mermas conduciendo a una disminución del volumen de producción obtenida en cada producto. En cuanto a sus características organolépticas de los productos cultivados, estas son:

- Pimiento: su tamaño es variable, pudiendo pesar desde escasos gramos hasta más de 500 gramos. Son redondeadas, ligeramente reniformes con una longitud variable entre 3 y 5 milímetros.
- Tomate: su fruto es esférico de unos 3 cm de diámetro, de color rojo en su etapa de madurez.

Los productores consideran que las características físico-químicas, tanto del pimiento como del tomate, están de acorde a la exigencia del mercado local, y que las mermas de la producción están de acuerdo a la zona de producción; finalmente, la organización no cuenta con certificaciones de calidad, puesto que su producto va al mercado local.

Los Costos de producción del Pimiento por ha. es de S/.19,937.00 nuevos soles y en el caso del Toma-te, el costo por ha. asciende a S/. 18,958.00. los mismos están dentro del promedio en la zona. Las partidas principales que afectan el costo de producción están compuestas por fertilizantes, compost, los mismos que representan en promedio el 40% de los costos de producción. Estos costos pueden disminuir con un manejo técnico de un especialista en la materia.

La venta se realiza al barrer y los precios se rigen de acuerdo a la oferta y/o demanda del mercado local, estos no son negociados de manera asociativa lo que resta fuerza en el volumen y en la capacidad de negociar con los compradores.

En el caso del Pimiento el precio pagado en el 2013 ha sido de 34 soles para sacos de 40 kg. Lo que permite indicar que el precio por Kg ha sido de 0.85. Por otro lado

el tomate se vendió en el 2013 a 8.0 soles el cajón de 20 kg. Lo que hace indicar que el precio por Kg. Es de 0.40. Los precios de los productos varían dependiendo de la oferta y demanda del mercado local, variando por ejemplo en el caso del pimiento desde 50 soles/saco, si se vende en el primer trimestre, a 25 soles/saco en el periodo mayo-septiembre.

Tanto en el caso del pimiento y el tomate la utilidad es baja y está de acuerdo al precio del mercado local y que ambos en entornos favorables pueden generar una utilidad de S/.4,000/ha. La siembra de estos cultivos y la baja utilidad que generan, no motiva a los productores a ampliar su frontera agrícola, por lo que esto tiene efecto en la empleabilidad de la zona.

Dado las condiciones del mercado, los productos tradicionales no generan mayores perspectivas de desarrollo. Por lo que, mejores posibilidades se presentan en una reconversión de cultivos orientados hacia mercado más sostenibles. Por tanto, lo que la organización busca es la reconversión hacia la producción de ají páprika; que mediante la adopción de tecnológica, la mejora en el sistema de riego y la presencia de asistencia técnica se obtengan mayores volúmenes de producción, y por ende mayores niveles de ingreso.

### **3.1.1. Descripción de procesos actuales**

El abastecimiento de insumos se hace de manera individual por cada productor Agrícola. Las compras de los insumos, se hacen en tiendas locales de la provincia de Chiclayo y en muchas veces de manera individual.

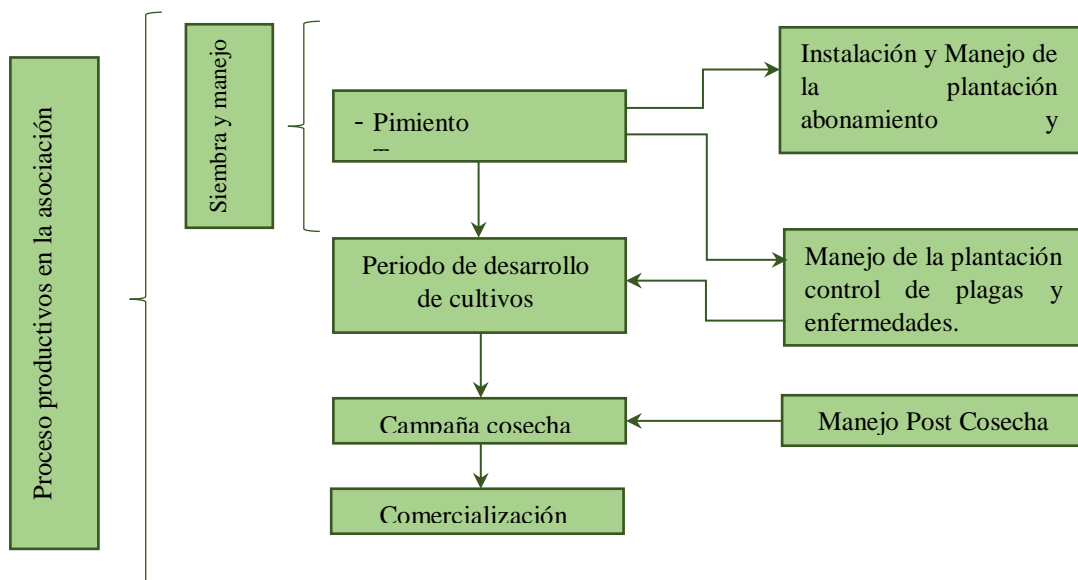
La siembra se realiza de forma manual, sin asistencia de especialistas. En el caso del pimiento la siembra se realiza en Febrero a razón de 50,000 plantas por ha. Para el tomate la siembra se realiza en mayo a razón de 7,500 plantas por ha. El

sistema de riego presurizado por goteo, el cual fue adquirido con recursos propios, es aplicado en 19 hectáreas, instalado sin asesoramiento de especialistas y con algunos problemas en el producto y conexión. En tanto, las 5 hectáreas restantes se riegan por gravedad. El agua se obtiene de manera subterránea y el volumen del riego por goteo es de 8,000 m<sup>3</sup>/ha/campaña. El costo es de 0.15 soles/m<sup>3</sup>

El proceso de abonamiento o fertilización para los cultivos tradicionales de que se viene sembrando, se está aplicando abono de fondo NPK (100,50,100) y a través de un sistema de riego: N,P,K, Ca y Mg (100,50,120,50 y 40). El control fitosanitario se realiza en forma manual mediante manejo periódico y según experiencia propia. Los costos se incrementan al contratar jornaleros para estas labores, quienes su mayoría desconocen la aplicación correcta de agroquímicos conduciendo al desperdicio y la inadecuada aplicación (repetición de dosis, aumentado en la concentración o disminución) lo que genera una heterogeneidad en la aplicación y riesgo para la plantación.

La cosecha se realiza de forma manual y de manera individual. Los productores solo ensacan o encajonan el producto y luego lo llevan al mercado local donde son adquiridos por los compradores.

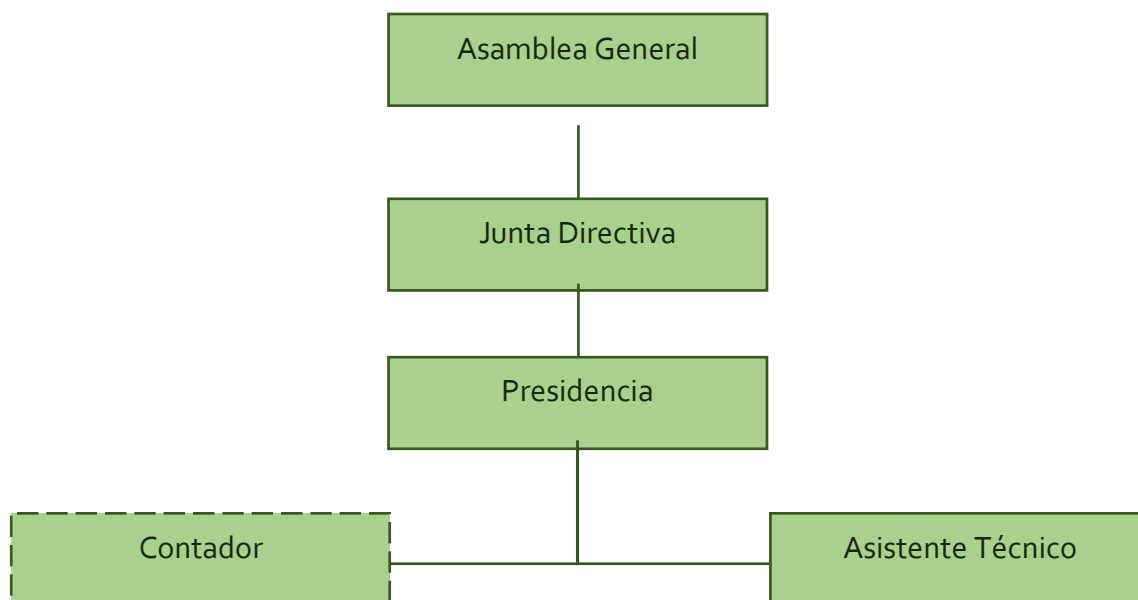
En la comercialización la venta en los mercados se realiza con el 50% pago al contado y el 50% a consignación pago a una semana. En el caso del pimiento este se comercializa en sacos de 40 kilos y el tomate en cajones a un peso de 20 kg por cajón. Los dos productos se comercializan en el mercado de moshoqueque y los compradores no exigen mayores bondades a los productos.



*Ilustración36: Diagrama de flujo de los procesos actuales de la Organización*

**Fuente:** Elaboración propia

Actualmente la asociación cuenta con 24 Has que son utilizadas para el cultivo del pimiento y del tomate, pero ahora se ha sido implementada para el cultivo del ají paprika con una inversión de 35,000/ha. El sistema de riego que emplea la asociación son dos: bombas mecánicas y bombas eléctricas, está compuesta por dos pozos tubulares, dos reservorios, dos casetas de bombeo, mangueras y accesorios con un estimado de vida útil de 20 años, en el caso de las mangueras y accesorios su vida útil es de veinte año y la inversión es de 5,000/ha (solo el de 19 has es riego por goteo).



*Ilustración37: Organigrama de la Asociación de Agricultores el Badén – La Zaranda*

**Fuente:** Elaboración propia

En la actualidad la asociación no cuenta con personal a cargo, los productores cuentan con experiencia de más de 10 años en el manejo de diferentes cultivos agrícolas, en el caso específico del Ají Páprika, existe un escaso conocimiento en la siembra, manejo culturales y cosecha por lo que se requiere el apoyo de un asistente técnico que permite complementar la experiencia con el conocimiento técnico y darle viabilidad de este Plan de Negocios. En cuanto a mercadeo contará con el apoyo de la CCPL quién será su patrocinador.

Como la asociación ha sido creada recientemente, la gestión estará a cargo del Consejo Directivo y Presidente, quienes se encargarán de manera colegiada de la administración. Asimismo se contará con apoyo externo de un contador y de un asistente técnico quienes trabajarán bajo el modelo de RRHH.

El personal nuevo inicialmente estará apoyando al consejo directivo. El asistente técnico permitirá un manejo adecuado de todo el proceso productivo y el contador apoyará también en la gestión económica- financiera de la empresa.



La administración inicialmente recaerá en el consejo directivo de manera colegiada. Para más adelante la organización tiene previsto contar con un Gerente General. Ahora los sueldos que cuenta tanto el contador y el asistente técnico son de S/. 6,000 soles al año y S/. 30,000 al año

*Tabla 5: Personal directivo*

APELLIDOS NOMBRES	Y	CARGO	DESDE (MM/AA)	RESUMEN DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN (PERFIL)
Donaban Bermeo	Martínez	<i>Presidente</i>	08/2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agricultor con 20 años en el campo agrícola.</li> <li>- Experiencia en tipos de cultivo como cebolla, maíz, pimiento y tomate.</li> <li>- Capacitación en manejo cooperativo.</li> </ul>
Alberto acosta	Santisteban	<i>Vicepresidente</i>	08/2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos de capacitación en cultivos hortícolas.</li> <li>- Agricultor apicultor.</li> <li>- 20 años de experiencia.</li> <li>- Directivo en organizaciones agropecuarias.</li> </ul>
Salomón Maza	Arroyo	<i>Secretario</i>	08/2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en cultivo de maíz y otros.</li> <li>- Agricultor con 05 años de experiencia en cultivos hortícolas y frutales.</li> <li>- Maestría en gerencia educativa estratégica.</li> </ul>
Ricardo Galindo	Centurión	<i>Tesorero</i>	08/2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación en manejo cooperativo.</li> <li>- Ingeniero agrícola.</li> <li>- Experiencia de 15 años en cultivos hortícolas</li> <li>- Experiencia en sistemas de riego por goteo.</li> <li>- Capacitación en cultivos hortícolas.</li> </ul>
Dante Santisteban	Benítez	Vocal 1	08/2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia de 15 años en campo agropecuario.</li> <li>- Experiencia en siembra de maíz, tomate, loche y otros.</li> <li>- Directivo en agrupaciones campesinas de la zona.</li> </ul>
Eddy Arroyo Maza	Rossana	Vocal 2	08/2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agricultora con 05 años de experiencia.</li> <li>- Experiencia en cultivos hortícolas y frutales.</li> <li>- Capacitación en manejo de frutales y maíz.</li> </ul>

**Fuente:** Asociación de Pequeños agricultores El Baden-La Zaranda.

Tabla 6: Personal técnico

APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	DESDE (MM/AA)	RESUMEN DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN
VACANTE	ASISTENTE TÉCNICO		<p>Ing. agrónomo con experiencia en cultivo de paprika.</p> <p>Encargado del manejo del cultivo, de planificar la siembra, el riego, aporque, densidad y cosecha.</p> <p>Determinar y coordinar el manejo sanitario de la plantación así como determinar el periodo de recojo del producto, el control y validación durante la recolección de los frutos.</p> <p>Se encarga de monitorear y proponer los planes de contingencias contra las amenazas por enfermedades o plagas que puedan afectar a la plantación, determinando dosificaciones y aplicaciones.</p>

**Fuente:** Asociación de Pequeños agricultores El Baden-La Zaranda.

### 3.2 Análisis de la cadena de valor del ají páprika.

#### 3.2.1 Análisis del mercado potencial del ají páprika

##### 3.2.1.1. Delimitar el mercado con criterio geográfico

La ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS AGRICULTORES EL BADÉN-ZARANDA tiene un Contrato de compra venta de un bien futuro para la producción de Ají Paprika con la empresa S&M FOODS SRL., la misma que tiene su sede en Lima y se dedica exportar productos agrícolas fundamentalmente al mercado americano y europeo tal como indica en el documento de compra venta.

Si tenemos en cuenta las estadísticas oficiales sobre el *ranking* de exportaciones peruanas se puede corroborar que México, EE.UU y España son los principales compradores de productos de esta especie.

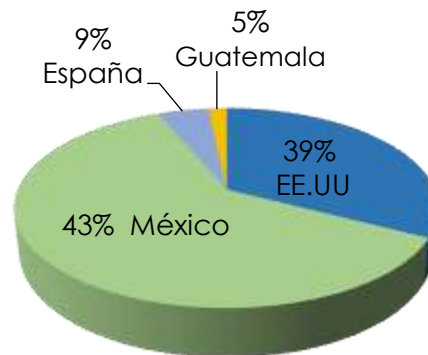
Tabla 7 Principales compradores del ají paprika en el periodo 2012 – 2015(marzo)

PARTIDA	Descripción Arancelaria	EXPORTACIONES DEL AJÍ PÁPRIKA USD 2012 - 2016 (Junio)					PRINCIPALES PAÍSES
		2012	2013	2014	2015	2016	
904211010	EN TROZOS O RODAJAS	\$0.00	\$0.00	\$22,000.00	\$3,022,206.41	\$2,970,195.67	ESPAÑA, EE.UU
904221000	PÁPRIKA (CAPSICUM ANNUUM L) SECOS SIN TRITURAR NI PULVERIZAR EXCEPTO EN TROZOS O RODAJAS.	\$147,173.00	\$0.00	\$22,825.00	\$21,929,593.11	\$1,928,684.99	ESTADOS UNIDOS
904221000	PÁPRIKA (CAPSICUM ANNUUM L) SECOS SIN TRITURAR NI PULVERIZAR EXCEPTO EN TROZOS O RODAJAS.	\$25,852.00	\$0.00	\$259,587.00	\$868,579.09	\$111,607.71	MÉXICO
904211090	LOS DEMÁS PÁPRIKA (CAPSICUM ANNUUM L) SECOS SIN TRITURAR NI PULVERIZAR EXCEPTO EN TROZOS O RODAJAS.	\$0.00	\$526,049.00	\$52,298.00	\$6,879,569.12	\$5,928,817.22	ESPAÑA
904211090	LOS DEMÁS PÁPRIKA (CAPSICUM ANNUUM L) SECOS SIN TRITURAR NI PULVERIZAR EXCEPTO EN TROZOS O RODAJAS.	\$651,736.00	\$555,908.00	\$2,151,676.00	\$15,674,000.19	\$6,762,174.51	ESTADOS UNIDOS
904211090	LOS DEMÁS PÁPRIKA (CAPSICUM ANNUUM L) SECOS SIN TRITURAR NI PULVERIZAR EXCEPTO EN TROZOS O RODAJAS.	\$0.00	\$32,417.00	\$171,606.00	\$1,481,433.39	\$876,951.06	GUATEMALA
904211090	LOS DEMÁS PÁPRIKA (CAPSICUM ANNUUM L) SECOS SIN TRITURAR NI PULVERIZAR EXCEPTO EN TROZOS O RODAJAS.	\$1,222,706.00	\$1,893,981.00	\$2,879,942.00	\$27,696,402.70	\$15,773,912.66	MÉXICO
904120000	PIMIENTA DEL GÉNERO PIPER TRITURADA O PULVERIZADA	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$35,810.80	\$1,493.53	ESTADOS UNIDOS

Fuente: SUNAT.

Por su parte S&M FOODS SRL, ha tenido como principales mercados a México, EE.UU, España y Guatemala. Para el 2015 el valor FOB de las exportaciones alcanzo los USD 8.080.020 mil.

EMPRESA S&M FOODS : PRINCIPALES MERCADOS DEL AJÍ  
PÁPRIKA en el 2015



*Ilustración38:* Principales mercados del ají paprika (2012 – 2015)

**Fuente:** SUNAT.

\*Los datos corresponde hasta marzo del 2015.

### 3.2.1.2. Delimitar el mercado objetivo

El segmento de mercado lo constituyen las empresas agroexportadoras que acopian una variedad de pimientos con el propósito de venderlos a empresas en el exterior. La organización pretende llegar al mercado internacional mediante la venta del producto a la empresa S&M FOODS quien cumple la función de empresa acopiadora y comercializadora hacia el mercado internacional.

*Tabla 8: Especificaciones del producto*

Frutos hongueados	<b>0%</b>
Frutos húmedos	<b>0%</b>
Frutos dañados por insectos	<b>0%</b>
Frutos en picadillo	<b>0%</b>
Fibrillas plásticas	<b>0%</b>
Impurezas vegetales	<b>0%</b>
Infestación	<b>Ausencia</b>
Material fecal	<b>0%</b>
Materias extrañas	<b>0%</b>
semilla suelta	<b>0%</b>

**Fuente:** Asociación de Pequeños agricultores El Baden-La Zaranda.

*Tabla 9: Especificaciones del producto a nivel químico*

Químico	
Humedad	<b>14% máx.</b>
Pungencia	<b>500 SHU máx.</b>
Aflatoxinas	<b>&lt;5.0 ppb (B1&lt;2.0 ppb)</b>

**Fuente:** Asociación de Pequeños agricultores El Baden-La Zaranda.

### **3.2.1.3. Definición del perfil del cliente en el mercado objetivo**

Nuestro cliente directo la empresa S&M FOODS SRL se comporta como una acopiadora, para luego de captar volúmenes importantes de los productos en los cuales se ha especializado, consolida su carga y orienta al mercado exterior.

En el mercado exterior sigue la dinámica de las características de mercadeo en dicho país tales como el uso de los canales de comercialización que allí operan.

Durante el año 2012 – 2014 la empresa S&M FOODS SRL, realizó el mayor flujo de exportaciones utilizando la partida arancelaria 0904211090 – Los demás paprika secos, sin triturar ni pulverizar excepto en trozos o rodajas. Siendo así qué, en el año 2014 dicha empresa alcanzó un valor FOB de 4,925,728.34 dólares, 64% más que el año 2013; Teniendo como

principales mercados a Estados Unidos y México.

Es importante mencionar que la producción será vendida sin procesar en chacra desde de donde el comprador lo destinará al mercado americano.

El mercado de condimentos estadounidense es amplio, complejo y dinámico. Se estima que cada año, dentro del mercado de la alimentación, se lanzan 17.000 nuevos productos. Las características del producto hacen que la comercialización de este producto se realice en un mercado altamente especializado.

El grupo principal de consumidores de productos de alimentación gourmet es el de la población entre 18 y 24 años, que ha crecido conociendo cocinas de otros países (china, italiana, tailandesa) y con sabores de comidas étnicas, ecológicas y gourmet.

Es difícil precisar cuáles serán los usos finales de los condimentos y especias debido a las avanzadas técnicas de procesamiento de alimentos, la gran variedad de productos disponibles para el consumidor, los complejos canales de distribución y el alto nivel de competencia.

El mercado de los condimentos y especias puede subdividirse en tres categorías claramente diferenciadas:

- Transformación de alimentos (sector industrial)
- Sector de hoteles, restaurantes y cafetería (HORECA)
- Consumo minorista.

El importador, suele vender el producto a una empresa transformadora, intermediando de nuevo un agente. El procesador, después de limpiar y moler la especia, la comercializa a granel para una empresa transformadora o empaquetada para mayoristas o minoristas.

Referente a las características que exige el comprador se puede apreciar los siguientes:

Nombre del producto: Paprika dulce para mesa

Descripción: La paprika dulce para mesa se obtiene de la cuidadosa selección de frutos de paprika seco-entera de óptima calidad y tamaño adecuado. Los frutos elegidos son envasados en sacos dimensionados y diseñados para albergarlos con un máximo de capacidad sin dañar el contenido. Deben implementar un sistema de calidad que permita producir alimentos dentro de las exigencias de BPA.

*Tabla 10:* Descripción y especificaciones del paprika dulce

Descripción	Especificación del producto
<b>sensorial</b>	
<b>Color</b>	Rojizo característico
<b>Olor</b>	Característico a paprika
<b>Sabor</b>	Dulce a paprika

**Fuente:** Asociación de Pequeños agricultores El Baden-La Zaranda.

*Tabla 11:* Descripción física del paprika dulce

<b>Apariencia</b>	Frutos enteros, sanos de color rojizo libre de impurezas y materias extrañas, frutos limpios con aire y/o cepillo
<b>Frutos enteros sanos</b>	80% mínimo
<b>Total frutos enteros con defectos</b>	20% máx.
<b>Frutos enteros con ligeras fisuras</b>	10.0% máx.
<b>Frutos enteros arrugados</b>	5.0% máx.
<b>Frutos enteros descoloridos o manchados</b>	2.0% máx.
<b>Frutos enteros "callidos en puntas estrías"</b>	2.5% máx.

**Fuente:** Asociación de Pequeños agricultores El Baden-La Zaranda.

*Tabla 12:* Tamaño de caracterización del paprika dulce

<b>Tamaños de caracterización</b>	<b>de</b>
<b>tamaño =&gt; 12 cms</b>	85% min.
<b>tamaño =&gt;10 y &lt;12 cms</b>	15% máx.
<b>tamaño &lt;10 cms</b>	0%

**Fuente:** Asociación de Pequeños agricultores El Baden-La Zaranda.

*Tabla 13:* Análisis microbiológico del paprika dulce

<b>Microbiológico</b>	
<b>E Coli (NMP/ g)</b>	<3.0 NMP/G
<b>Coliformes Totales (uf/g)</b>	1,100 ufc/g Máx.
<b>Salmonella ( en 25 g)</b>	Ausencia

**Fuente:** Asociación de Pequeños agricultores El Baden-La Zaranda.

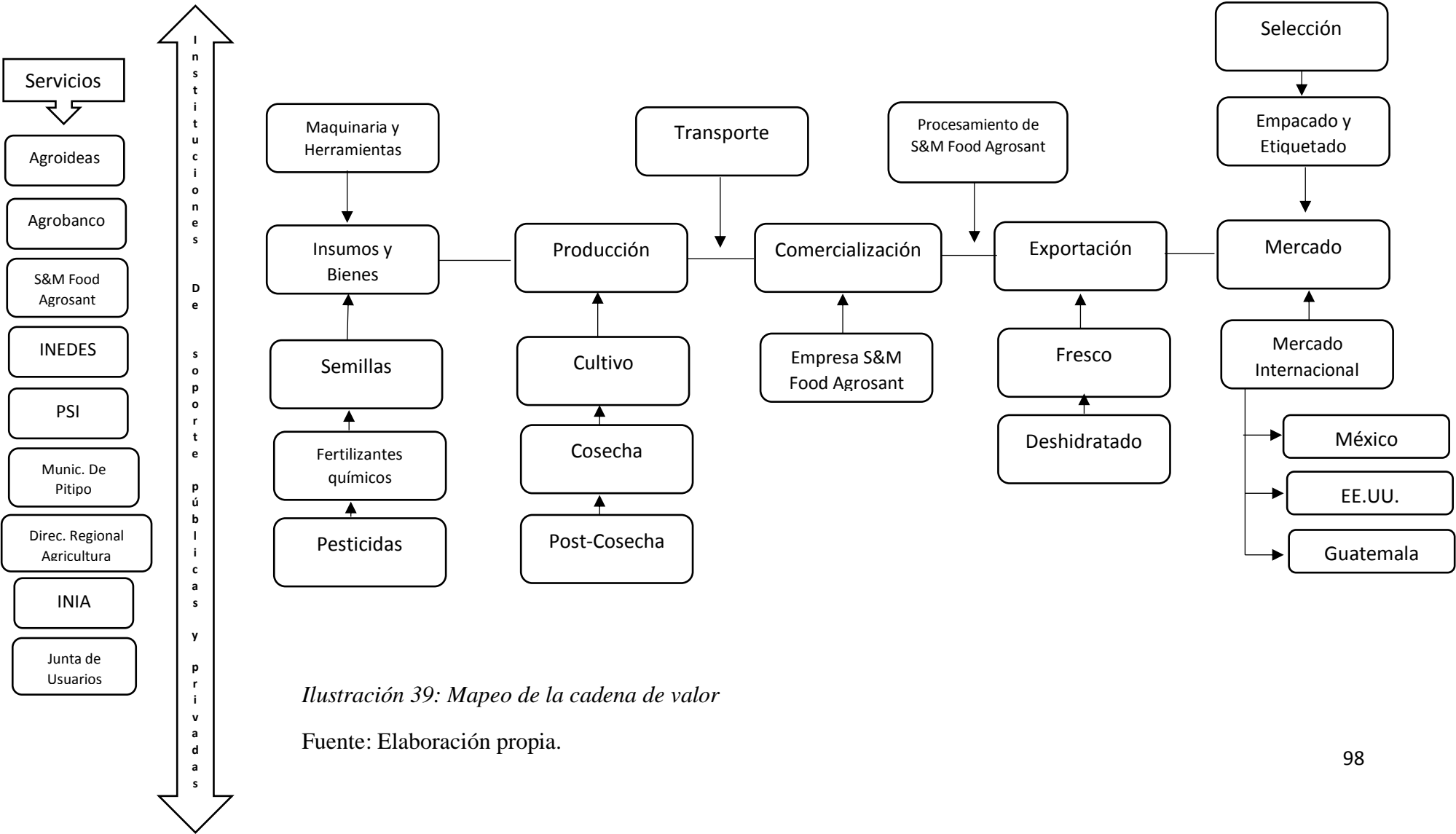


Calidad: El departamento de control de calidad de S&M FOOD SRL, emite un certificado de calidad para lote que se entrega en el que se detalla los resultados de análisis físicos – sensoriales y microbiológicos si aplica de lote exportado de acuerdo a lo solicitado por LA COMPRADORA. Los metales pesados plomo y cadmio se verificaran por validación de materia prima.

Empaque: Envasado en saco de polipropileno con capacidad para 45 kilos aproximadamente.

3.2.2 Mapeo de la cadena y análisis de los puntos críticos del ají páprika.

El mapeo de la cadena productiva se va a realizar mostrando el flujo de la cadena del ají paprika; las cuales son observada en la siguiente tabla, dicha caracterización gráficamente de la cadena del ají paprika en la región Lambayeque



Para el análisis de los puntos críticos se va a analizar los problemas o cuellos de botellas por eslabón que presenta la cadena productiva, a continuación mostraremos las siguientes tablas con los cuellos de botellas por eslabón, considerando los factores directos e indirectos.

Asimismo en la siguiente figura observamos los puntos críticos que enfrenta dicha cadena en su flujo desde la producción hasta el consumidor final.

Tabla 14: Análisis de puntos críticos de los actores directo

<b>ACTORES DIRECTOS</b>		
<b>ESLABONES</b>	<b>PROBLEMAS</b>	<b>ACTORES DIRECTOS AFECTADOS</b>
<b>INSUMOS Y BIENES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado y fluctuante costo de fertilizantes y pesticidas.</li> <li>• Utilización irracional y excesiva de pesticidas altamente tóxicos (Etiqueta roja y azul) en el control sanitario del páprika</li> <li>• Limitada cantidad de semilla de calidad (certificada)</li> <li>• Obsoleta tecnología utilizada en actividades como: preparación de terreno, siembra y riego, específicamente por minifundista.</li> <li>• Escasa disponibilidad de agua de riego limita la preferencia por el cultivo de paprika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores</li> <li>• Acopiadores</li> <li>• Consumidores</li> </ul>
<b>PRODUCTORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos niveles de producción y productividad de las parcelas por el escaso uso de tecnologías apropiadas (en actividades de siembra y riego)</li> <li>• Individualismo de los productores al momento de realizar el manejo de cultivo y en la comercialización del producto final.</li> <li>• Limitado acceso a financiamiento formal.</li> <li>• Escasa acceso a información del mercado.</li> <li>• Escaso nivel de concertación entre productores, industriales y exportadores</li> <li>• Desconocimiento de técnicas de siembra, manejo de cultivo, cosecha y post cosecha.</li> <li>• Indecisiones para la siembra debido a la inseguridad de la disponibilidad del agua y de precios</li> <li>• Bajos rendimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores</li> <li>• Consumidores</li> <li>• industriales</li> </ul>
<b>COMERCIANTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza entre productores y compradores</li> <li>• Precios locales dependientes de la demanda nacional e internacional</li> <li>• La comercialización de los productos en chacra se caracterizan por ser informales</li> <li>• No exist��n compromiso de compra - venta con empresas exportadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores</li> <li>• Comerciantes</li> </ul>
<b>INDUSTRIALIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerca del 65% del páprika se exporta sin mayor valor agregado</li> <li>• Exposición a la fluctuación del precio internacional del páprika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores</li> <li>• Comerciantes.</li> <li>• Empresas industrializadoras</li> </ul>

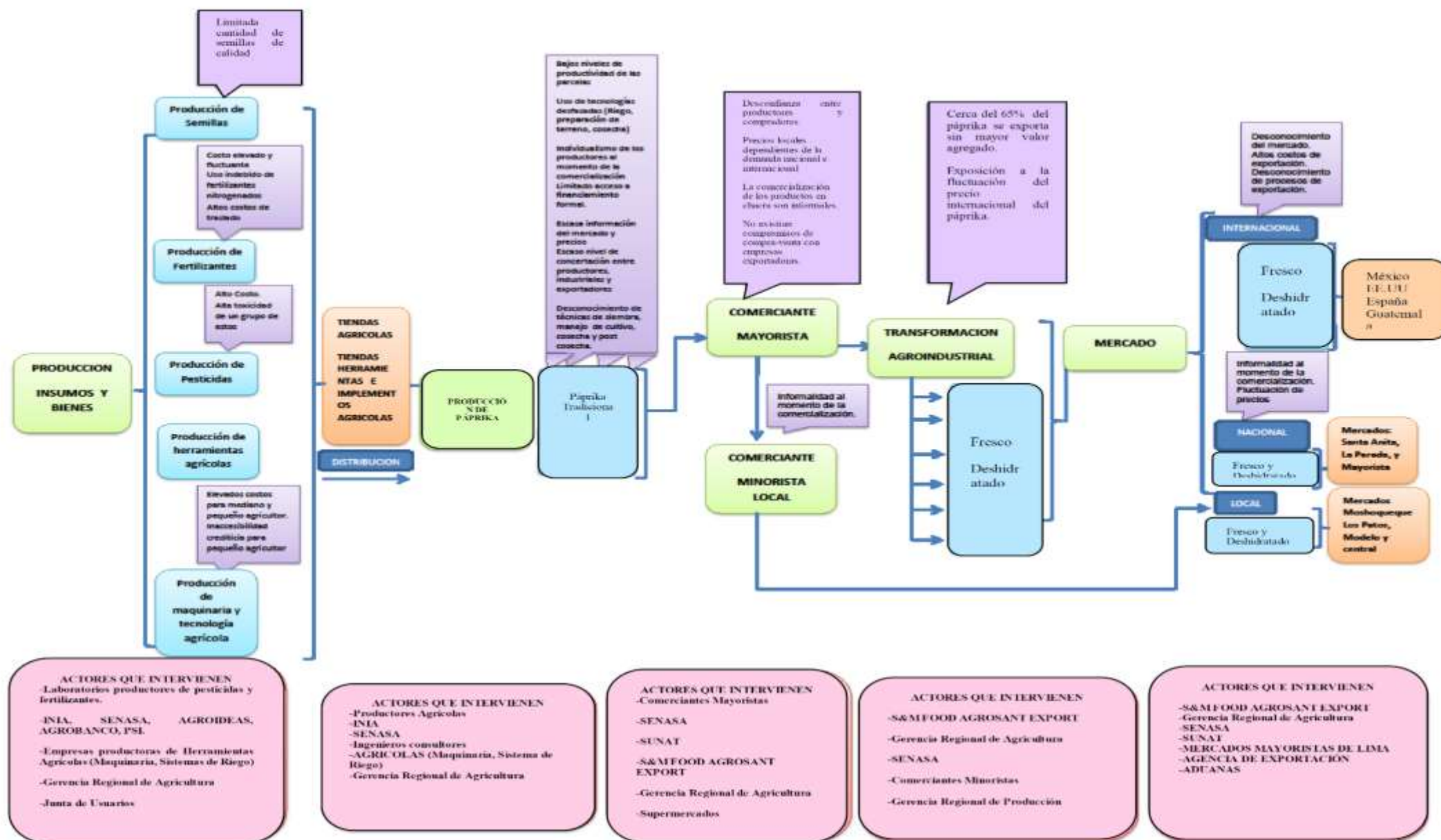
**Fuente:** Elaboración propia

Tabla 15: Análisis de puntos críticos de los actores indirectos

<b>ACTORES INDIRECTOS</b>			
<b>TIPO DE ACTOR (PÚBLICO, PRIVADO, ETC.)</b>	<b>SERVICIOS QUE OFRECE</b>	<b>PROBLEMAS</b>	<b>ACTOR INDIRECTO INVOLUCRADO</b>
<b>MUNICIPALIDAD DE PÍTIPO</b>	Licencia de funcionamiento Capacitación y asesoramiento	Asesoría inadecuada al productor	Consumidor
<b>DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA</b>	Aliado estatal Soporte técnico	Limitado presupuesto y logística	Productores, acopiadores, comerciantes
<b>S&amp;M FOOD AGROSANT</b>	Compra páprika fresco y deshidratado Exportación de páprika fresco y deshidratado.	Fluctuación de volúmenes de producción Dependencia del mercado internacional	Productores y acopiadores
<b>MINAG</b>	Aliado estatal Soporte técnico	Limitado presupuesto y logística	Productores, acopiadores, comerciantes
<b>INIA</b>	Aliado estatal Investigación agrícola Venta de semilla de calidad	Limitado presupuesto y logística	Productores, acopiadores, comerciantes
<b>JUNTA DE USUARIOS</b>	Aliado estatal Soporte técnico	Limitado presupuesto y logística	Productores, acopiadores, comerciantes
<b>PROGRAMA SUBSECTORIAL DE IRRIGACIÓN</b>	Aliado estatal Soporte técnico	Limitado presupuesto y logística	Productores, acopiadores, comerciantes
<b>AGROIDEAS</b>	Aliado estatal Institución soporte de asesoramiento y técnico	Limitado presupuesto y logística	Productores, acopiadores, Comerciantes
<b>AGROBANCO</b>	Aliado estatal Institución soporte de financiamiento	Limitado presupuesto y logística	Productores, acopiadores, Comerciantes

**Fuente:** Elaboración propia

## Flujo de la cadena de valor del páprika



Ilustración 40: Flujo de la cadena de valor del ají páprika

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3 Análisis de los servicios de desarrollo empresarial existentes

A continuación se muestra la tabla 16 considerando la matriz de análisis de los servicios de desarrollo empresarial de la cadena productiva del ají paprika.

Tabla 16: Matriz de análisis de servicio empresarial

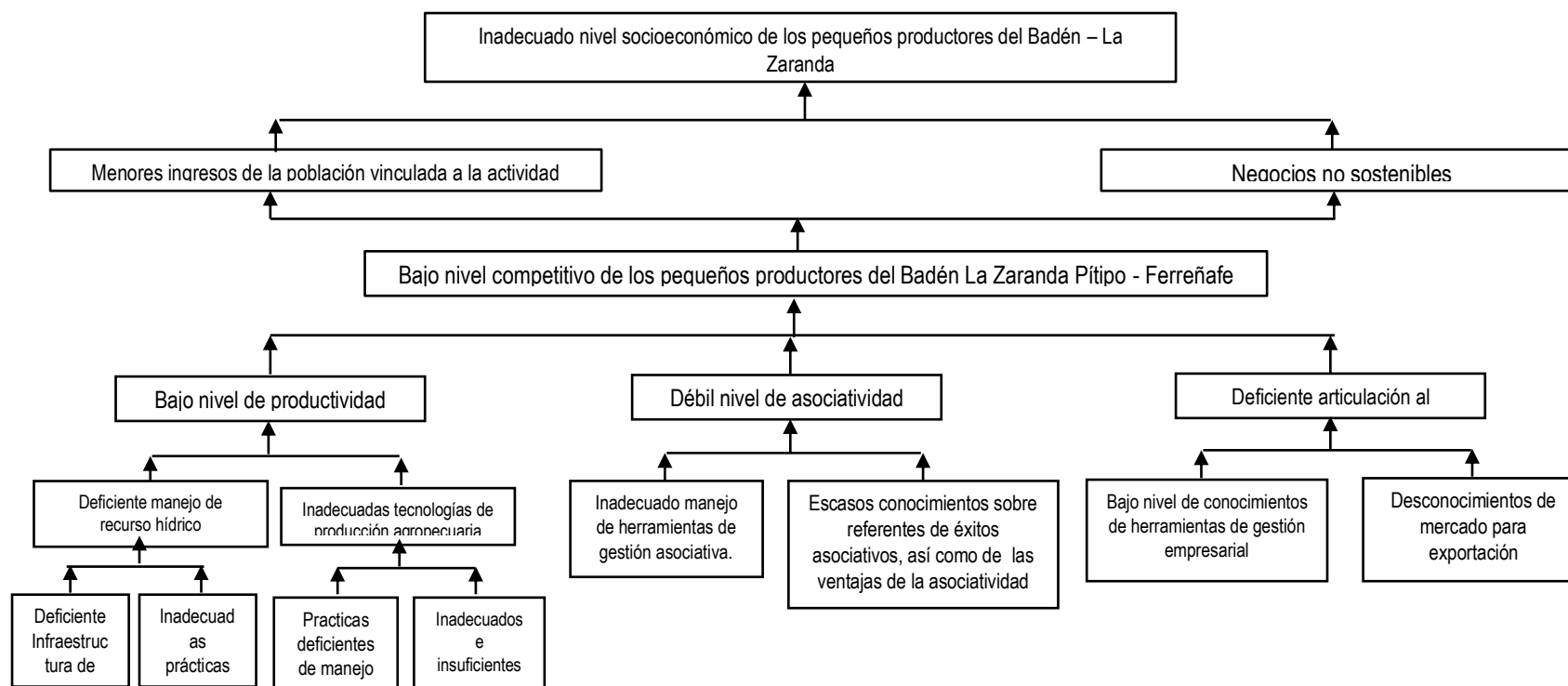
MATRIZ DE ANÁLISIS DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL				
OFERENTE	ESLABON SERVICIO	SERVICIO QUE OFRECEN	CLIENTE	BENEFICIO
<b>PRODUCCIÓN</b>				
PROVEEDORES DE INSUMOS	Producción	Semillar	Productores	Utilidad Alta
AGRICULTORES	Producción	Semillar	Pracoradores	Utilidad Alta
MINISTERIO DE AGRICULTURA	Producción	Adiestramiento y capacitación	Productores	Utilidad Media
INSTITUTO DE INNOVACION AGRARIA	Producción	Adiestramiento y capacitación	Productores	Utilidad Media
UNIVERSIDADES	Producción	Investigación y capacitación	Productores y pracoradores	Utilidad Baja
EMPRESA S&M FOOD AGROSANT EXPORT	Producción	Semillar, adiestramiento y capacitación	Productores y pracoradores	Utilidad Alta
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>				
EMPRESA S&M FOOD AGROSANT EXPORT	Pracoramiento	Pracora de Acopia	Pracoradores	Utilidad Alta
SUNAT	Pracoramiento	Recaudación Tributaria	Pracoradores	Utilidad Baja
SENASA	Pracoramiento	Adiestramiento y capacitación	Pracoradores	Utilidad Media
GERENCIA REGIONAL DE AGRICULTURA	Pracoramiento	Adiestramiento y capacitación	Pracoradores	Utilidad Media
COMERCIANTES MAYORISTAS	Pracoramiento	Acopia y Venta	Pracoradores	Utilidad Alta
SUPERMERCADOS	Pracoramiento	Acopia y Venta	Pracoradores	Utilidad Media
<b>TRANSPORTE</b>				
SUNAT	Transporte	Recaudación Tributaria	Acopiadores	Utilidad Baja
POLICIA DE CARRETERAS	Transporte	Seguridad	Acopiadores	Utilidad Media
EMPRESAS DE TRANSPORTE	Transporte	Traslado de productos	Acopiadores	Utilidad Alta
INDECOPI	Transporte	Capacitación	Acopiadores	Utilidad Media
<b>TRANSFORMACIÓN</b>				
EMPRESA S&M FOOD AGROSANT EXPORT	Pracoramiento de prenda	Pracora de Transformación	Pracoradores	Utilidad Alta
GERENCIA REGIONAL DE AGRICULTURA	Pracoramiento de prenda	Adiestramiento y capacitación	Pracoradores	Utilidad Baja
SENASA	Pracoramiento de prenda	Adiestramiento y capacitación	Pracoradores	Utilidad Media
COMERCIANTES MAYORISTAS	Pracoramiento de prenda	Pracora de Acopia	Pracoradores	Utilidad Media
GERENCIA REGIONAL DE PRODUCCIÓN	Pracoramiento de prenda	Adiestramiento y capacitación	Pracoradores	Utilidad Media
<b>MERCADO</b>				
COMERCIANTES MAYORISTAS	Mercado	Pracora de Exportación	Productores y pracoradores	Utilidad Alta
SUNAT	Mercado	Capacitación y Recaudación Tributaria	Productores y pracoradores	Utilidad Baja
POLICIA DE CARRETERAS	Mercado	Seguridad	Productores y pracoradores	Utilidad Media
GERENCIA REGIONAL DE AGRICULTURA	Mercado	Adiestramiento y capacitación	Productores y pracoradores	Utilidad Media
SENASA	Mercado	Adiestramiento y capacitación	Productores y pracoradores	Utilidad Media
AGENCIAS DE EXPORTACIÓN	Mercado	Pracora de Exportación	Productores y pracoradores	Utilidad Alta
ADUANAS	Mercado	Pracora de Exportación	Productores y pracoradores	Utilidad Alta

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.4 Prospectiva de la cadena

El análisis anterior realizado de los servicios de desarrollo empresarial y el diagnostico utilizado nos permitirán realizar el ejercicios de prospección a partir del árbol de problemas y causas; observado en la siguiente figura 42.

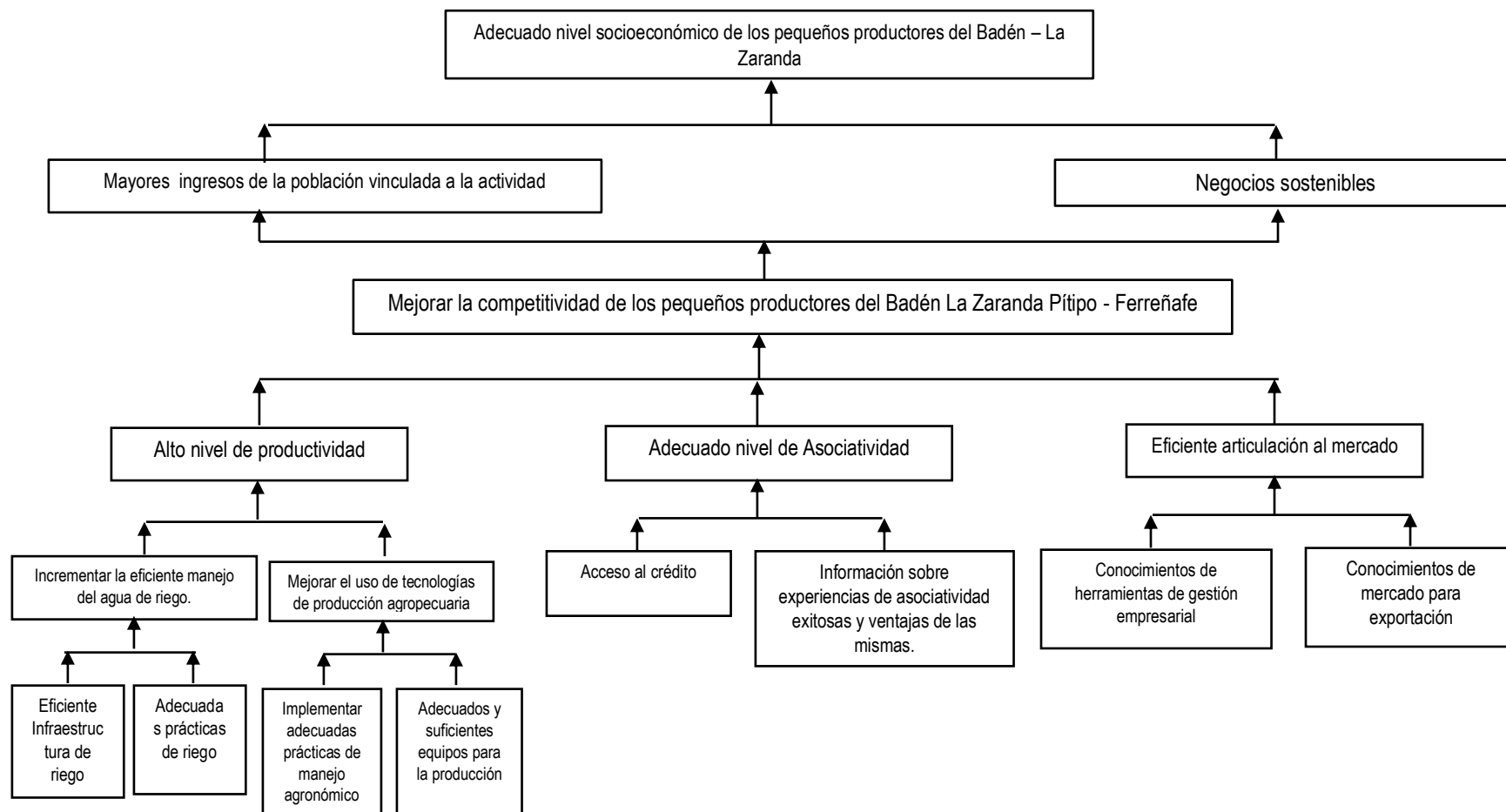
Luego pasaremos al árbol de objetivos visualizando las soluciones al problema; esto significa convertir el árbol de problemas de un polo negativo a un polo positivo; lo cual servirá para conformar las alternativas de solución. En la siguiente figura 43 observamos el árbol de objetivos.



*Ilustración41: árbol de causa y efectos*

**Fuente:** Elaboración propia





*Ilustración42: árbol de medios y fines.*

**Fuente:** Elaboración propia.

Por otro lado para realizar la prospectiva se ha analizado una matriz foda de la cadena productiva del ají paprika identificando de esta manera las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de dicha cadena.

*Tabla 17: Análisis FODA de la páprika.*

<b>ANÁLISIS FODA DE LA PÁPRIKA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Perú es el tercer exportador de páprika a nivel mundial	Tendencia a consumir productos naturales en la industria de alimentos y cosméticos viene impulsando la demanda de páprika en los países desarrollados.
Condiciones climáticas favorables en la costa para el desarrollo del cultivo.	implementación de TLC con EE.UU. nos brinda acceso permanente a dicho mercado con arancel 0%
Diversificación de las zonas productoras a lo largo de la costa permiten la producción de páprika durante todo el año.	Incrementar el valor agregado en las exportaciones (vender páprika molida en vez de seca entera).
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Exposición a la fluctuación del precio internacional de la páprika	Desde julio último se redujo el drawback de 8% a 6.5%
Cerca del 65% de la páprika se exporta sin mayor valor agregado (seca entera).	Enfrentamos la crisis de EE.UU.
Presencia de virosis en alguno campos de cultivos, en particular del norte del país (Lambayeque y Piura).	Adicionalmente sufrimos la caída del dólar

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.2.5 Comparación entre la oferta y la demanda del ají páprika.

A continuación se realizara un análisis de la oferta y la demanda observando la brecha del mercado existente de la cadena productiva del ají páprika

#### 3.2.5.1 Oferta

En la siguiente tabla N 18 observamos que el Perú es uno de los cuatro países exportadores más importantes del mundo en el año 2012, el 75% de nuestras exportaciones se orientaron al mercado de EE.UU. Asimismo su producción o superficie cosechada se mantiene regularmente estable.

Tabla 18 : Principales exportadores de aj páprika

Países	2012	2013	2014	2015	TOTAL	Var % (15/14)
	Valor exportado Miles (FOB /USD)					
India	0	159291	342225	392538	894054	15%
China	137476	109930	98033	110756	456195	13%
Perú	80360	64808	57926	66412	269506	15%
México	17459	33037	33479	40221	124196	20%
Alemania	20127	25058	23873	21234	90292	-11%
Tailandia	2370	2037	8210	8307	20924	1%
España	14823	7048	8611	8074	38556	-6%
Países Bajos	5697	6123	7252	7094	26166	-2%
Pakistan	5076	6355	3990	5959	21380	49%
Francia	3721	4867	5374	4279	18241	-20%
Otros Países (95)	51927	52452	46376	47424	198179	2%
Total	339036	471006	635349	712298	2157689	12%

Fuente: SUNAT

En el Perú las principales empresas exportadoras del producto del ají páprika entera son: para el año 2015 – 2016 OutspanPeru S.A.C. lidero la

exportación del páprika entera en el año 2015 – 2016 de acuerdo a partida arancelaria 0904201010.

Con respecto al páprika en trozos o rodajas de acuerdo a partida arancelaria 0904201020 la empresa Perú Spices S.A.C. lidera para el año 2016 la exportación de dicho producto; para el año 2016 de acuerdo a partida arancelaria 0904201030 el páprika en triturados o pulverizados fue liderado su exportación por SAX PERU S.A.C. con un valor de \$138 185.37 dólares. Por otro lado los demás páprika secos sin triturar ni pulverizar excepto en trozos de acuerdo a partida arancelaria 0904211090 la empresa S&M Food S.R.L. desde el año 2015 mantiene un creciente sostenido de las exportaciones de dicho producto de acuerdo a la partida.

*Tabla 19: Principales empresas exportadoras de paprika entero, 2015 - 2016*

Empresas	2015	2016	2015	2016
	VALOR FOB USD		PESO EN KG	
OUTSPAN PERU S.A.C.	12,009,947	336,270	4,296,240	135,700
INDUSTRIAL COMERCIAL HOLGUIN E HIJOS S.A.	5,240,313	802,783	1,790,060	280,453
CHILE AND SPICE OF PERU E.I.R.L.	1,772,798		503,669	
PERAGROW FOODS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	1,768,901	662,231	1,098,671	451,297
BCF SPICES S.A.C.	1,095,334		401,903	
MECAINNOVA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - ME	1,046,565	386,372	557,113	259,115
AGRICOLA YAUILLA S.A	822,741		290,056	
SAX PERU S.A.C.	353,390	11,312	143,616	3,443
AGROINDPEX S.A.C.	347,827	131,450	149,287	70,000
GRUPO SAN NICOLAS S.A.C.	315,160	16,780	134,753	10,215
Las Demás Empresas	821,091	671,360	558,405	308,165

**Fuente:** SUNAT

Fuente: Sunat.

Tabla 20: Principales empresas exportadoras de paprika en trozos o rodajas, 2011

EMPRESAS	2015	2016	2015	2016
	VALOR FOB USD		PESO EN Kg	
PERU SPICES S.A.C.	1,952,336	687,700	689,538	225,900
MONHA SERVICE S.A.C.	384,357	373,308	117,925	118,094
INDUSTRIAL COMERCIAL HOLGUIN E HIJOS S.A.	348,666	1,909,188	103,164	663,399
OPEN WORLD EXPORT SAC	129,510		46,671	
OUTSPAN PERU S.A.C.	94,275		31,960	
ALVA FREYRE SANTIAGO GERMAN	47,930		10,534	
AGRONEGOCIOS INTERNACIONALES S.R.L.- AGRINTER S.R.L.	46,700		14,151	
BIOLOGICAL SOURCES S.A.C.	8,756		2,615	
SUPRACORP S.A.C.	7,221		2,490	
PIZARRO RIVERA JUANA LUISA	1,075		226	

Fuente: SUNAT.

Tabla 21: Principales empresas exportadoras de paprika en triturado pulverizados, 2012

EMPRESAS	2015	2016	2015	2016
	valor FOB USD		PESO KG	
PAEXPERU E.I.R.L		127414.26		24670
S & M FOODS S.R.L.	34314.03	58693.12	18400	18341.6
NOROESTE SAC		53000		20000
AROMATICO INVERSIONES SOCIEDAD ANONIMA C	36420.6	15897.5	17986	10000
SAX PERU S.A.C.	126873.28	11312.09	57518.7	3443.33
TULIPAN REAL SAC	122896.8		35880	
BCF SPICES S.A.C.	130500		40000	
ESPECERIAS DEL SUR S.A.C.	2500		1000	
ALVA FREYRE SANTIAGO GERMAN	14421.25		3475	
IMBAREX S.A.	2549.1		1150	

Fuente: SUNAT.

Tabla 22: Principales empresas exportadoras de paprika los demás páprika secos, sin triturar ni pulverizar excepto en trozos, 2015 - 2016

EMPRESA	2015	2016	2015	2016
	VALOR FOB USD		PESO NETO KG	
S & M FOODS S.R.L.	6,355,727	3,440,732	2,024,740	1,185,497
AGROEXPORTADORA SOL DE OLMOS S.A.C.	3,084,159	3,465,888	955,756	1,297,393
INVERSIONES Y SERVICIOS FABRI S.A.C.	3,166,914	2,833,372	1,068,041	1,172,808
OUTSPAN PERU S.A.C.	4,020,773	1,742,772	1,151,777	590,531
GRUPO SAN NICOLAS S.A.C.	3,526,240	1,969,824	1,043,313	716,003
VALLE VERDE EXPORT S.A.C.	3,128,914	2,007,668	988,069	663,438
PEPPERS AMERICA S.A.C.	2,741,002	1,742,877	848,631	650,145
CAPAS GROUP S.A.C.	3,131,020	949,115	1,122,614	517,731
MONHA SERVICE S.A.C.	2,046,296	1,670,320	961,769	860,114
AGROINDPEX S.A.C.	1,869,825	1,385,640	576,050	614,423
LAS DEMAS EMPRESAS	19,133,415	8,196,440	6,291,061	3,559,829
TOTAL	52,204,285	29,404,648	17,031,821	11,827,912

Fuente: SUNAT.

La producción de los principales países productores de chiles y pimientos páprika en el año 2012 fue liderado por India (1 299 949 TN), seguido por China (290 000 TN), encontrándose Perú en el tercer lugar (175 000 TN). En la siguiente tabla 24 se muestra la producción de los países productores.

Tabla 23: Producción de los principales países productores de chiles y pimientos páprika, secos (TM) (2010 – 2012)

País	2010	2011	2012	2013
India	1223400	1276300	1299940	68000
China	265000	282342	290000	15823000
Perú	135791	171929	175000	13000
Bangladesh	109350	176134	172000	482471
Pakistán	171700	140414	150000	23000
Tailandia	158883	152000	145000	18000
Myanmar	133000	124321	128000	21700
Etiopía	7590	95000	100000	400000
Ghana	90000	88000	100000	116690
Otros Países (56)	690519	737810	792223	6200642

Fuente: FAO

En el año 2015 el principal departamento que lidero la producción de páprika fue Lima (10071 TM), seguido por La Libertad (2718 TM), en tercer se encuentra Ica (2573 TM) y en cuarto lugar   ncash (1716 TM)

*Tabla 24:* Producción de páprika en las zonas productoras del Perú, 2013, TM

DEPARTAMENTO	AÑO						TOTAL
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
<b>Ica</b>	8919	14553	17527	9477	9873	2573	62922
<b>Lima</b>	5977	6835	6285	5490	7778	10071	42436
<b>Arequipa</b>	9024	9371	8636	8111	1778	1327	38247
<b>La Libertad</b>	2225	2628	1829	5030	7773	2718	22203
<b>Lambayeque</b>	3410	2694	3448	3824	3420	648	17444
<b>Áncash</b>	2545	2267	5090	630	654	1716	12902

**Fuente:** INEI

El análisis de oferta se ha realizado tomando en consideración que EE.UU. es el principal mercado de destino de aj   páprika, por lo cual calculamos el consumo aparente de páprika en dicho mercado.

El consumo aparente se calcula: PRODUCCION – EXPORTACIONES + IMPORTACIONES

En la siguiente tabla mostramos el consumo aparente del ají páprika.

*Tabla 25:* Consumo aparente del páprika en el mercado de Estados Unidos, 2007 – 2011

Cantidad en TM	2007	2008	2009	2010	2011
Producción	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Exportaciones	2.042,80	1.628,60	2.147,70	2.318,20	2.904,00
Importaciones	18.768,60	24.896,60	22.102,40	18.290,10	22.365,60
<b>CONSUMO APARENTE</b>	<b>16.725,80</b>	<b>23.268,00</b>	<b>19.954,70</b>	<b>15.971,90</b>	<b>19.461,60</b>

**Fuente:** UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE – FOREIGN AGRICULTURAL SERVICE<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Datos obtenidos de la página: <http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome>

La oferta en el Mercado de EE.UU. en el periodo 2007 – 2011 se encuentra en la siguiente tabla 27.

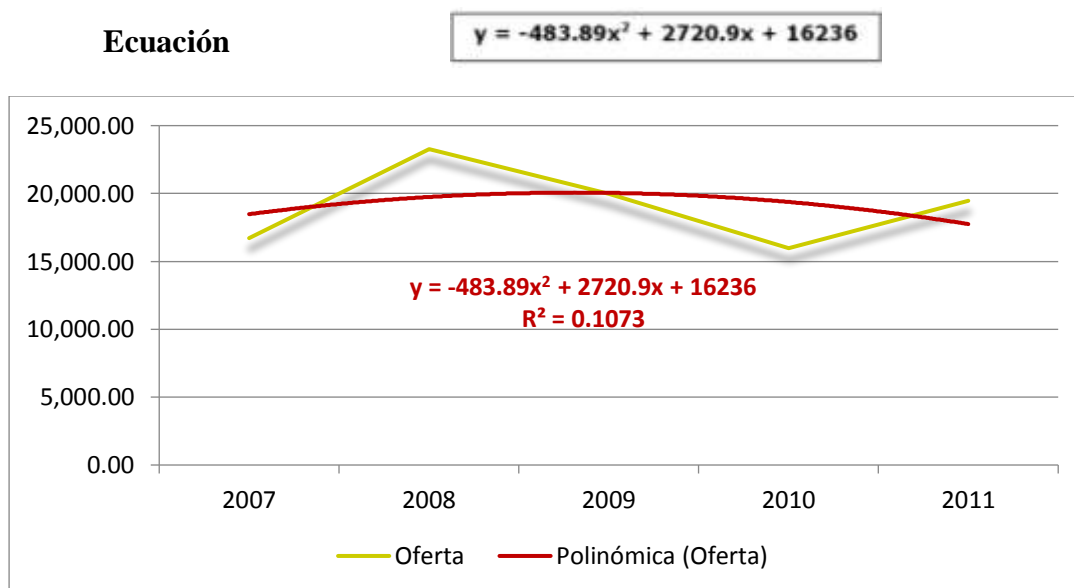
*Tabla 26:* Oferta en el mercado de EE.UU., 2007 - 2011

Año	Oferta
2007	16.725,80
2008	23.268,00
2009	19.954,70
2010	15.971,90
2011	19.461,60

**Fuente:** Elaboración propia

Para realizar la proyección de la oferta se consideró la tendencia polinómica, dado que presenta un R2 de 0.1073, mostrando una mejor proyección para la oferta.

La ecuación obtenida de dicha regresión es:



*Ilustración43:* Regresión polinómica de la oferta

**Fuente:** Elaboración propia



La proyección de la oferta para el periodo 2012 – 2018 se visualiza en la siguiente tabla 28

*Tabla 27:* Proyección de oferta en el mercado de EE.UU., 2012 - 2018

Años	Oferta( TM )
2012	18.473,01
2013	19.742,24
2014	20.043,69
2015	19.377,36
2016	17.743,25
2017	15.141,36
2018	11.571,69

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.2.5.1 Demanda**

Para el cálculo de la demanda en el mercado americano (principal importador del producto), se han considerado diversos estudios de la FAO, donde se estiman que el consumo per cápita del ají páprika es en promedio 7kg/ano, y considerando el grupo etario de 16 a más se ha calculado la demanda potencial histórica del 2000 hasta el 2012, proyectándolo hasta el ano 2018. Asimismo a fin de estimar de manera correcta y conservadora se ha mantenido el consumo per cápita pero se ha proyectado la población de acuerdo a cifras oficiales de EE.UU.

En la siguiente tabla 29 se muestra la demanda potencial de páprika en el mercado de EE.UU.

Tabla 28: Demanda potencial de páprika en el mercado de EE.UU.

Años	Población 16 años a más	Consumo Per cápita Kg/año	Demanda Potencial Kg/año	Demanda Potencial TM/año
2012	128.217.680	7	897.523.761	897.524
2013	129.204.956	7	904.434.694	904.435
2014	130.199.834	7	911.398.841	911.399
2015	131.202.373	7	918.416.612	918.417
2016	132.212.631	7	925.488.420	925.488
2017	133.230.669	7	932.614.681	932.615
2018	134.256.545	7	939.795.814	939.796

**Fuente:** Departamento de comercio de los EE.UU. (U.S departmento of commerce)<sup>6</sup>

Finalmente estimamos la brecha de la demanda en el periodo 2012 – 2018 la cual mostramos a continuación en la siguiente tabla 30

Tabla 29: Calculo de la brecha de la demanda en el periodo 2012 – 2018

Años	Demanda (TM )	Oferta (TM )	Brecha (TM )	Brecha (%)
2012	897.524	18.473,01	879.050,75	97,9%
2013	904.435	19.742,24	884.692,45	97,8%
2014	911.399	20.043,69	891.355,15	97,8%
2015	918.417	19.377,36	899.039,25	97,9%
2016	925.488	17.743,25	907.745,17	98,1%
2017	932.615	15.141,36	917.473,32	98,4%
2018	939.796	11.571,69	928.224,12	98,8%

**Fuente:** Elaboración propia

Por otro lado se realiza un análisis de los servicios de desarrollo empresarial existentes en la cadena productiva del ají páprika; observando que es imprescindible contar con una mayor oferta de los servicios especializados a lo largo de la cadena. Para cual se requerirá:

<sup>6</sup> Datos obtenidos de la pagina: <http://www.census.gov/popest/data/national/asrh/2012/index.html>

- Promoción y apoyo por parte de las instituciones públicas competentes y el sector privado de articularse con los pequeños productores para fomentar la asociatividad, reduciendo las asimetrías de información y la brecha de producción, pudiendo en conjunto y directamente trasladar su producción al mercado.
- Articular los servicios financieros a los diferentes actores de la cadena; reduciendo la brechas principalmente para adquisición de infraestructura de riego vital para el desarrollo de una agricultura productiva y competitiva.
- Desarrollar productos innovadores acorde a la demanda potencial, pudiendo incursionar los pequeños productores en potenciales mercados con productos que cumplan los estándares de calidad.
- Brindar servicios de capacitación de asistencia técnica y productiva entorno a la cadena del ají páprika permitiendo obtener productos de calidad y con valor agregado.
- Por mover la articulación público-privada para inversión en centros de investigación e innovación que brinden servicios requeridos con los estándares y coyuntura internacional.
- Desarrollar y articular los servicios de soporte para la exportación de los productos de la cadena productiva del ají páprika de manera eficiente y eficaz que permitan generar economías de escala en beneficio de los pequeños productores.

### **3.2.6 Diseño de Plan de acción**

Tomando en consideración el diagnóstico realizado se propondr actividades y acciones necesarias para el mejor funcionamiento de la cadena productiva del

páprika; brindando soluciones a los puntos críticos identificados, siendo el enfoque primordial que los pequeños productores migren de una cadena productiva hacia una con enfoque de valor. Por lo cual se requiere estrategias y acciones que atiendan las necesidades de la cadena.

En el siguiente capítulo bajo el enfoque del marco lógico que se planteará junto con un diseño gráfico del modelo de mejora de la competitividad de la cadena productiva del ají páprika, permitirá realizar el diseño de plan de acción

#### **CAPITULO IV: Análisis económico de la cadena de valor del ají páprika**

La asociación de pequeños agricultores el Badén – La Zaranda, constituido por 21 productores agrícolas con un total de 24 ha. Ha presentado su interés en participar en los fondos no reembolsables del programa Agroideas, presentado su solicitud por un monto de S/.825 011.92 soles para la adquisición de bienes y servicios elegibles por Agroideas. La asociación busca convertirse en una entidad que realice buenas prácticas en el manejo del cultivo del ají páprika, confiable, auto sostenible y que halla desarrollado en sus integrantes desarrollo y mejora en la calidad de vida en sus familiares como objetivo final.

##### **4.1 Plan de producción**

La producción anual del ají páprika está determinada por el rendimiento promedio por ha. y total de ha. destinada a la producción. Se ha estimado un rendimiento promedio de 7000kg/ha. y una merma en la producción de 3%.

Tabla 30: Plan detallado de producción

Ítem	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Paprika Primera	127,260.00	128,532.60	129,817.93	131,116.11	132,427.27
Paprika Segunda	37,329.60	37,702.90	38,079.92	38,460.72	38,845.33
<b>Total</b>	<b>164,589.60</b>	<b>166,235.50</b>	<b>167,897.85</b>	<b>169,576.83</b>	<b>171,272.60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

La producción comercial de ají páprika es clasificada según la calidad del producto. El 75% del ají páprika de exportación y el 22% son de descarte y se comercializa en el mercado nacional

Tabla 31: Producción comercial de ají páprika

CALIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paprika Primera	765,759.05	773,416.64	781,150.81	788,962.32	796,851.94
Paprika Segunda	157,235.86	158,808.22	160,396.30	162,000.26	163,620.27
<b>Venta Total (S/.)</b>	<b>922,994.91</b>	<b>932,224.86</b>	<b>941,547.11</b>	<b>950,962.58</b>	<b>960,472.21</b>

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.2 Costos de producción

Los costos de producción/ha. asciende a S/. 19 914.20 nuevos soles

Tabla 32: Costos de producción

Descripción		Unidad	Cantidad	C.U.	Costo Parcial
<b>A. Costos Directos</b>		<b>22.223,53</b>			
<b>1</b>	<b>Preparación de Terreno</b>	<b>1.100,00</b>			
	Gradeo (rastra)	H-M	3	140	420,00
	Surco	H-M	1	100	100,00
	Aplicación de Compost	H-M	3	100	300,00
	Movimiento de Mangueras	J	4	20	80,00
	Carga de Compost	J	4	20	80,00
	Estancado de Mangueras	J	2	20	40,00
	Tendido de Cintas	J	2	20	40,00
	Arreglo de Camas	J	2	20	40,00
<b>2</b>	<b>Instalación de Cultivo</b>	<b>480,00</b>			
	Desinfección, siembra	J	20	20	400,00
	Resiembra	J	2	20	40,00
	Riego de instalación	J	2	20	40,00
<b>3</b>	<b>Manejo del Cultivo</b>	<b>1.400,00</b>			
	Riego	J	20	20	400,00
	Fertilización	J	6	20	120,00
	Deshierbos	J	18	20	360,00
	Aplicación Pesticidas	J	20	20	400,00
	Aplicación Foliares	J	6	20	120,00
<b>4</b>	<b>Cosecha</b>	<b>2.340,00</b>			
	Primera Paña	J	35	20	700,00
	Segunda Paña	J	25	20	500,00
	Tercera Paña	J	15	20	300,00
	Secado Selección	J	32	20	640,00
	Ensacado	J	10	20	200,00
<b>5</b>	<b>Gastos Especiales</b>	<b>16.903,53</b>			
	Agua de Pozo	M3	11000	0,15	1.650,00
	Plantines	Millares	50	60,38	3.019,03
	Pesticidas	Global	1	4.502	4.501,50
	Fertilizantes	Global	1	5.733	5.733,00
	Compost	TM	4,4	450	2.000,00
<b>B. Costos Indirectos</b>		<b>104,17</b>			
	Asistencia Técnica en campo	Global	1	104	104,17
<b>Costo Sub Total del Cultivo</b>		<b>S/. 22.327,70</b>			

Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Gastos de gestión

Tabla 33: Gastos de gestión y/o administración

Concepto	Total anual (S/.)	Año 1 (campana 1)	Año 2 (campana 2)	Año 3 (Campana 3)	Año 1 (campana 4)	Año 2 (campana 5)
Personal y Directorio	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Contador	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Materiales de Oficina	306.40	306.40	306.40	306.40	306.40	306.40
Utiles de oficina	306.40	306.40	306.40	306.40	306.40	306.40
Servicios:	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Teléfono	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00
Internet	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00
<b>Totales</b>	<b>7,206.40</b>	<b>7,206.40</b>	<b>7,206.40</b>	<b>7,206.40</b>	<b>7,206.40</b>	<b>7,206.40</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Plan de manejo ambiental

Tabla 34: Plan de manejo ambiental

Actividad	Indicador de impacto ambiental			Factores que posibilitarán el logro de las metas
	Descripción	Cultivo tradicional	Con cultivo de páprika	
Uso adecuado de pesticidas	Productores que aplican pesticidas de una manera adecuada	0	21 productores	Se cuenta con el asesoramiento de un asistente técnico
Capacitación en las técnicas del manejo del buen manejo agrícola	Número de productores capacitados	0	21 productores	Se capacitarán 21 productores en las buenas prácticas agrícolas evitando excesos en el uso de pesticidas, aplicación de fertilizantes orgánicos y mejor uso del agua y sólidos.
Mantenimiento de equipos de riego	Mantenimiento preventivo de riego	80% del área cultivada con instalación de riego convencional	100% del área cultivada con instalación mejorada de riego tecnificado.	Apoyo de empresa proveedora además de asistente técnico en la instalación del riego tecnificado
Incorporación de compost	Volumen (TM) aplicado en una hectárea de cultivo	0	4.4	Implementación de buenas prácticas agrícolas para asegurar exportación

**Fuente:** Elaboración propia.

Tabla 35: Presupuesto de manejo ambiental

Actividad	Presupuesto anual (S/.)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Uso adecuado de pesticidas	137,592.00	141,719.76	145,971.35	150,350.49	154,861.01
Capacitación a productores (Buenas prácticas agrícolas)	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mantenimiento de equipos de riego	182,740.80	0.00	0.00	0.00	0.00
Incorporación de compost	48,000.00	49,440.00	50,923.20	52,450.90	54,024.42
<b>Totales</b>	<b>373,332.80</b>	<b>191,159.76</b>	<b>196,894.55</b>	<b>202,801.39</b>	<b>208,885.43</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.5 Presupuesto de ingresos

Los ingresos están dados por la venta del ají páprika tomando en consideración un precio de S/. 6.02 nuevos soles para el páprika de exportación y el precio de páprika de segunda asciende a S/. 4.21 nuevos soles. Las ventas que se realizaron en el primer año ascienden al páprika de primera de S/. 765 759.05 nuevos soles y el páprika de segunda ascienden a S/. 157 235.86 nuevos soles.

Tabla 36: Presupuesto de ventas proyectado

<b>CALIDAD</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Paprika Primera	765759,05	773416,64	781150,81	788962,32	796851,94
Paprika Segunda	157235,86	158808,22	160396,30	162000,26	163620,27
<b>Venta Total (S/.)</b>	<b>922.994,91</b>	<b>932.224,86</b>	<b>941.547,11</b>	<b>950.962,58</b>	<b>960.472,21</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.6 Inversión

La inversión inicial son los costos y gastos que conlleva a la instalación de 24 ha. de terreno para la producción de aj páprika. La inversión total asciende a S/. 776 805.52 nuevos soles, de la cual Agrobanco financiara S/. 304 626.21 nuevos soles



Tabla 37: Presupuesto anual de inversión y/o operaciones

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Total (S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión:</b>									
Equipo de Riego Tecnificado	Ha	24	7,614.20	182,740.80	182,740.80	-	-	-	-
Mano de Obra para la Instalación del equipo de riego	Ha	24	800.00	19,200.00	19,200.00				
Formulación de Proyecto	Unid.	1	11,500.00	11,500.00	11,500.00				
Capacitación en campo	Global	1	5,000.00	5,000.00	5,000.00				
<b>Total Inversión</b>			<b>19,914.20</b>	<b>213,440.80</b>	<b>213,440.80</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Mantenimiento:</b>									
Servicio de mantenimiento de Equipos de Riego	Ha	24	1,500.00	36,000.00	36,000.00	37,800.00	39,690.00	41,674.50	43,758.23
<b>Total Mantenimiento</b>				<b>36,000.00</b>	<b>36,000.00</b>	<b>37,800.00</b>	<b>39,690.00</b>	<b>41,674.50</b>	<b>43,758.23</b>
<b>Operación:</b>									
Plantines	Millar	1,200	60.38	72,456.72	72,456.72	74,630.42	76,869.33	79,175.41	81,550.68
Fertilizantes	Global	24	5,733.00	137,592.00	137,592.00	141,719.76	145,971.35	150,350.49	154,861.01
Compost	Ton	107	450.00	48,000.00	48,000.00	49,440.00	50,923.20	52,450.90	54,024.42
Pesticidas	Global	24	4,501.50	108,036.00	108,036.00	104,794.92	101,651.07	98,601.54	95,643.49
Agua de Pozo	m3	264,000	0.15	39,600.00	39,600.00	40,788.00	42,011.64	43,271.99	44,570.15
Mano de Obra para Preparación de Terreno	Jornal	336	20.00	6,720.00	6,720.00	6,921.60	7,129.25	7,343.13	7,563.42
Servicio de Máquina para Preparación de Terreno (Gradeo)	H-M	72	140.00	10,080.00	10,080.00	10,382.40	10,693.87	11,014.69	11,345.13
Servicio de Máquina para Preparación de Terreno (Surco y Aplicación de Compost)	H-M	96	100.00	9,600.00	9,600.00	9,888.00	10,184.64	10,490.18	10,804.88
Mano de Obra para Instalación de Cultivo	Jornal	576	20.00	11,520.00	11,520.00	11,865.60	12,221.57	12,588.22	12,965.86
Mano de Obra para Manejo cultural de Cultivo	Jornal	1,680	20.00	33,600.00	33,600.00	34,608.00	35,646.24	36,715.63	37,817.10
Mano de Obra para Cosecha	Jornal	2,808	20.00	56,160.00	56,160.00	57,844.80	59,580.14	61,367.55	63,208.57
Asistente Técnico en campo	mese	12	2,500.00	30,000.00	30,000.00	30,900.00	31,827.00	32,781.81	33,765.26
<b>Total Operación</b>				<b>563,364.72</b>	<b>563,364.72</b>	<b>573,783.50</b>	<b>584,709.31</b>	<b>596,151.53</b>	<b>608,119.98</b>
<b>TOTALES</b>				<b>776,805.52</b>	<b>812,805.52</b>	<b>611,583.50</b>	<b>624,399.31</b>	<b>637,826.03</b>	<b>651,878.20</b>

**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.7 Financiamiento**

Los productores pueden acceder al cofinanciamiento de propuestas productivas mediante los programas del estado que buscan el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia tecnológica, con el fin de mejorar la cadena productiva o de valor. Entre los diversos fondos o programas encontramos al Programa de Compensaciones para la Competitividad (Agroideas), Procompite, Innóvate Perú, Fincit, entre otros. Para nuestro caso estudiado el cofinanciamiento será el 80%, mientras que el 20% será asumido por la asociación de productores

Tabla 38: Uso y fuentes de financiamiento

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Total (S/.)	OPA		AGROIDEAS	
					S/.	% de aporte	S/.	% de aporte
Inversión								
Equipo de Riego Tecnificado	Ha	24	7,614	182,740.80	36,548.16	20%	146,192.64	80%
Mano de obra para instalación de Riego Tecnificado	Ha	24	800	19,200.00	19,200.00	100%	-	0%
Formulación de Proyecto	Unid.	1	11,500	11,500.00	2,300.00	20%	9,200.00	80%
Capacitación en campo	Global	1	5,000	5,000.00	1,000.00	20%	4,000.00	80%
Total Inversión				218,440.80	59,048.16	27%	159,392.64	73%
Mantenimiento								
Servicio de mantenimiento de Equipos de Riego	Ha	24	1,500.00	36,000.00	36,000.00	100%	-	0%
Total Mantenimiento				36,000.00	36,000.00	100%	-	0%
Operación								
Plantines	Millar	1,200.00	60.38	72,456.72	14,491.34	20%	57,965.38	80%
Fertilizantes	Global	24.00	5,733.00	137,592.00	27,518.40	20%	110,073.60	80%
Compost	Ton	106.67	450.00	48,000.00	9,600.00	20%	38,400.00	80%
Pesticidas	Global	24.00	4,501.50	108,036.00	108,036.00	100%	-	-
Agua de Pozo	m3	264,000.00	0.15	39,600.00	39,600.00	100%	-	-
Mano de Obra para Preparación de Terreno	Jornal	336.00	20.00	6,720.00	6,720.00	100%	-	-
Servicio de Máquina para Preparación de Terreno (Gradeo)	H-M	72.00	140.00	10,080.00	10,080.00	100%	-	-
Servicio de Máquina para Preparación de Terreno (Surco y	H-M	96.00	100.00	9,600.00	9,600.00	100%	-	-
Mano de Obra para Instalación de Cultivo	Jornal	576.00	20.00	11,520.00	11,520.00	100%	-	-
Mano de Obra para Manejo de Cultivo	Jornal	1,680.00	20.00	33,600.00	33,600.00	100%	-	-
Mano de Obra para Cosecha	Jornal	2,808.00	20.00	56,160.00	56,160.00	100%	-	-
Asistente Técnico en campo	Ha	12.00	2,500.00	30,000.00	6,000.00	20%	24,000.00	80%
Total Operación				563,364.72	332,925.74	59%	230,438.98	41%
Administración								
Contador	Mes	12	500.00	6,000.00	6,000.00	100%	-	0%
Útiles de oficina	Mes	12	25.53	306.40	306.40	100%	-	0%
Teléfono	Mes	12	35	420.00	420.00	100%	-	0%
Internet	Mes	12	40.00	480.00	480.00	100%	-	0%
Total Administración				7,206.40	7,206.40	100%	-	0%
TOTALES				825,011.92	435,180.30	53%	389,831.62	47%

Fuente: Elaboración propia

El monto de contra partida de S/. 304 626.21 nuevos soles puede ser financiado a través de entidades privadas e estatales. Agrobanco es la entidad nacional que otorga créditos al sector agropecuario. Para nuestro caso se precisa que Agrobanco indica que 15 socios son sujetos de créditos y los 6 socios restantes se financiarán con recursos propios.

*Tabla 39*

*Gastos de financiamiento*

Concepto	Monto (S/.)	Plazo (meses)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
AGROBANCO	304,626.21	60.00	54,832.72	47,168.32	38,124.33	27,452.42	14,859.57
<b>Totales</b>	<b>304,626.21</b>		<b>54,832.72</b>	<b>47,168.32</b>	<b>38,124.33</b>	<b>27,452.42</b>	<b>14,859.57</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### **4.8 Análisis económico financiero**

En nuestro estudio de la asociación El Badén - La Zaranda, el estado de resultados de flujo de caja se proyectó para 5 años. Tomando en consideración que se realizara la reconversión productiva de las 24 ha. que anteriormente producían pimiento y tomate a la producción de ají páprika. Mostrándose también los flujos incrementales por dicha reconversión productiva. Asimismo se realizara un análisis de sensibilidad con el programa Cristall Ball; además de analizar los indicadores de rentabilidad como el VAN y el TIR.

#### 4.8.1 Estado de resultados con plan de negocio

Tabla 40: Estado de resultado con plan de negocio

Concepto	Año Base (Mayo 2015)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Totales		922,994.91	932,224.86	941,547.11	950,962.58	960,472.21
Costos de Operación y mantenimiento		599,364.72	601,164.72	613,473.50	626,383.81	639,909.75
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>323,630.19</b>	<b>331,060.14</b>	<b>328,073.61</b>	<b>324,578.77</b>	<b>320,562.45</b>
Gastos de gestión		7,206.40	7,206.40	7,206.40	7,206.40	7,206.40
Depreciación		18,274.08	18,274.08	18,274.08	18,274.08	18,274.08
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>298,149.71</b>	<b>305,579.66</b>	<b>302,593.13</b>	<b>299,098.29</b>	<b>295,081.97</b>
Intereses		54,832.72	47,168.32	38,124.33	27,452.42	14,859.57
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		<b>243,316.99</b>	<b>258,411.34</b>	<b>264,468.80</b>	<b>271,645.87</b>	<b>280,222.41</b>
<b>Impuesto a la Renta</b>		36,497.55	38,761.70	39,670.32	40,746.88	42,033.36
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>206,819.44</b>	<b>219,649.64</b>	<b>224,798.48</b>	<b>230,898.99</b>	<b>238,189.05</b>

**Fuente:** Elaboración propia

*Tabla 41:* Indicadores de Rentabilidad con plan de negocio

Concepto	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Operativa	Utilidad Operativa / Ventas Netas	32.30%	32.78%	32.14%	31.45%	30.72%
Rentabilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas Netas	22.41%	23.56%	23.88%	24.28%	24.80%
Rentabilidad sobre la Inversión	Utilidad Neta / Activo Total	20.59%	21.87%	22.38%	22.99%	23.71%
EBITDA	Utilidad Operativa + Depreciación	316,423.79	323,853.74	320,867.21	317,372.37	313,356.05

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.8.2 Flujo de caja proyectado con cultivo tradicional

Tabla 42: Supuesto de flujo de caja proyectado sin plan de negocio

Tipo	Indicador / Variable	UM	Año Base	Proyección de Indicadores CON CULTIVO TRADICIONAL				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productividad	Pimiento	Kg / Ha	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000
	Tomate	Kg / Ha	62,000	62,000	62,000	62,000	62,000	62,000
Producción	Pimiento	Kg.	476,000	476,000	476,000	476,000	476,000	476,000
	Tomate	Kg.	620,000	620,000	620,000	620,000	620,000	620,000
Ventas	Pimiento	S/.	392,462	392,462	392,462	392,462	392,462	392,462
	Tomate	S/.	240,560	240,560	240,560	240,560	240,560	240,560
Costo de Producción	Pimiento	S/.	265,412	265,412	265,412	265,412	265,412	265,412
	Tomate	S/.	199,370	199,370	199,370	199,370	199,370	199,370
Precio	Pimiento	S/. x Kg	1	1	1	1	1	1
	Tomate	S/. x Kg	0	0	0	0	0	0

**Fuente:** Elaboración propia

Tabla 43: Flujo de caja proyectado con cultivo tradicional.

RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>(I) INGRESOS</b>		<b>633,022.00</b>	<b>633,022.00</b>	<b>633,022.00</b>	<b>633,022.00</b>	<b>633,022.00</b>
Ingreso por Ventas		633,022.00	633,022.00	633,022.00	633,022.00	633,022.00
Valor Residual						0.00
<b>(II) EGRESOS</b>	<b>0.00</b>	<b>469,138.00</b>	<b>476,506.00</b>	<b>484,242.40</b>	<b>492,365.62</b>	<b>500,895.00</b>
Costos de Operación		468,238.00	475,606.00	483,342.40	491,465.62	499,995.00
Gastos Administrativos		900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Impuestos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversión	0.00					
<b>(I-II) FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>-469,138.00</b>	<b>163,884.00</b>	<b>156,516.00</b>	<b>148,779.60</b>	<b>140,656.38</b>	<b>132,127.00</b>
PRESTAMO	304,939.70					
CUOTAS DE PAGO		101,965.65	101,965.65	101,965.65	101,965.65	101,965.65
ESCUDO FISCAL		9,148.19	7,918.86	6,443.66	4,673.43	2,549.14
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>164,198.30</b>	<b>71,066.54</b>	<b>62,469.21</b>	<b>53,257.62</b>	<b>43,364.16</b>	<b>32,710.49</b>

Fuente: Elaboración propia



### 4.8.3 Flujo de caja proyectado con cultivo de páprika.

Tabla 44: Supuestos de flujo de caja con cultivo de páprika

Tipo	Indicador / Variable	UM	Año Base	Proyección de Indicadores CON CULTIVO DE PÁPRIKA				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productividad	Rendimiento del páprika	Kg / Ha	-	-	-	-	-	-
Producción	�rea Instalada	Ha	-	164,589.60	166,235.50	167,897.85	169,576.83	171,272.60
Ventas	Total Ventas	S/.	-	922,994.91	932,224.86	941,547.11	950,962.58	960,472.21
Costo de Producción	Costo Total de Producción	S/.	-	563,364.72	563,364.72	573,783.50	584,709.31	596,151.53
Precio	Precio de Venta de Páprika Primera	S/. x Kg	-	6.017	6.017	6.017	6.017	6.017
	Precio de Venta de Páprika Segunda	S/. x Kg	-	4.212	4.212	4.212	4.212	4.212

**Fuente:** Elaboración propia

Tabla 45: Flujo de caja proyectado con cultivo de páprika

RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>(I) INGRESOS</b>		<b>922,994.91</b>	<b>932,224.86</b>	<b>941,547.11</b>	<b>950,962.58</b>	<b>1,051,842.61</b>
Ingreso por Ventas		922,994.91	932,224.86	941,547.11	950,962.58	960,472.21
Valor Residual						91,370.40
<b>(II) EGRESOS</b>	<b>-825,011.92</b>	<b>643,068.67</b>	<b>647,132.82</b>	<b>660,350.22</b>	<b>674,337.09</b>	<b>689,149.51</b>
Costos de Operación		599,364.72	601,164.72	613,473.50	626,383.81	639,909.75
Gastos Administrativos		7,206.40	7,206.40	7,206.40	7,206.40	7,206.40
Impuestos		36,497.55	38,761.70	39,670.32	40,746.88	42,033.36
Inversión	-825,011.92					
<b>(I-II) FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>-825,011.92</b>	<b>279,926.24</b>	<b>285,092.04</b>	<b>281,196.89</b>	<b>276,625.49</b>	<b>362,693.09</b>
PRESTAMO	694,457.83					
CUOTAS DE PAGO		97,412.71	97,412.71	97,412.71	97,412.71	97,412.71
ESCUDO FISCAL		8,224.91	7,075.25	5,718.65	4,117.86	2,228.93
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-130,554.09</b>	<b>190,738.44</b>	<b>194,754.57</b>	<b>189,502.82</b>	<b>183,330.64</b>	<b>267,509.32</b>

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.8.4 Flujo de caja económico incremental

Tabla 46: Flujo de caja incremental proyectado

Concepto	AÑOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Económico con cultivo de páprika	-825,011.92	279,926.24	285,092.04	281,196.89	276,625.49	362,693.09
Flujo de Caja Económico con cultivo tradicional	-469,138.00	163,884.00	156,516.00	148,779.60	140,656.38	132,127.00
Flujo de Caja Económico	-355,873.92	116,042.24	128,576.04	132,417.29	135,969.11	230,566.09

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.8.5 Estimación de la Generación de Valor y Rentabilidad con plan de negocio

Tabla 47: Indicadores económicos y financieros del flujo de caja incremental

Tasa de Descuento (COK)	14.00%
TIR Económico (TIRE) - %	27.24%
VAN Económico (VANE) - S/.	134,483.94

**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.8.6 Análisis de sensibilidad**

A continuación se presenta el análisis de sensibilidad del proyecto de investigación utilizando la herramienta de cristal ball a través del método de simulación de Monte Carlo.

Básicamente para generar los diferentes resultados se define las variables a sensibilizar y se define las variables a pronosticar, para este plan en específico las variables a sensibilizar son el precio y la producción; el precio se encuentra influenciado por el tipo de cambio actualmente fluctuante por el contexto internacional que se viene experimentando ante la desaceleración económica de los principales países emergentes, los altos costos financieros y las presiones depresatorias. La producción también se verá afectada ante el actual contexto del fenómeno natural del niño que generaría pérdidas por dicho impacto natural; así mismo las variables a pronosticar son el VANE, TIRE, VANF, TIREF.

Previo a realizar la simulación con cristal ball se presenta las variables a sensibilizar. El precio considerado medio para el ají páprika es de S/. 6.02 nuevos soles con un tipo de cambio de S/. 3.134 y la producción a sensibilizar para el año 1 asciende a 164 589.60 kg, se considerara una variación de 10% para realizar dicho análisis de sensibilidad.

Tabla 48: Variables sensibilizar

	DATOS PARA LA SIMULACION MONTE CARLO			
Ingreso de datos	Medio	Mínimo	Medio	Maximo
Precio	6,02	5,568	6,02	6,624

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49: Variable a sensibilizar – producción

	DATOS PARA LA SIMULACION MONTE CARLO			
Ingreso de datos	Medio	Mínimo	Medio	Máximo
Producción	164.589,60	148130,64	164.589,60	181048,56

Fuente: Elaboración propia

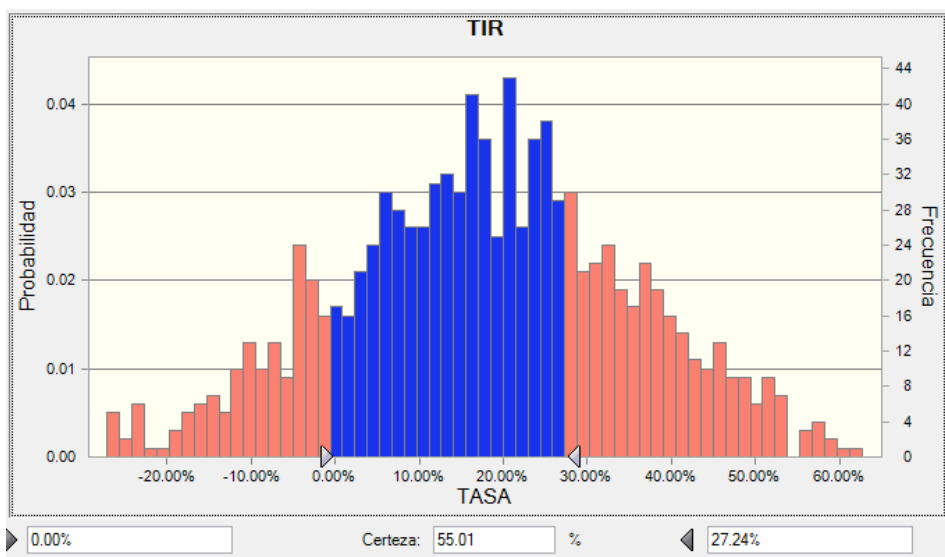
Tabla 50: Tipo de cambio

	DATOS PARA LA SIMULACION MONTE CARLO			
Ingreso de datos	Medio	Mínimo	Medio	Máximo
Tipo de cambio	3,134	2,9	3,134	3,45

Fuente: Elaboración propia

En esta investigación se ha definido las suposición de manera triangular dado que como observamos tenemos un valor mínimo y máximo tanto del precio y la producción que se a utilizado para la simulación Monte Carlo en cristal ball.

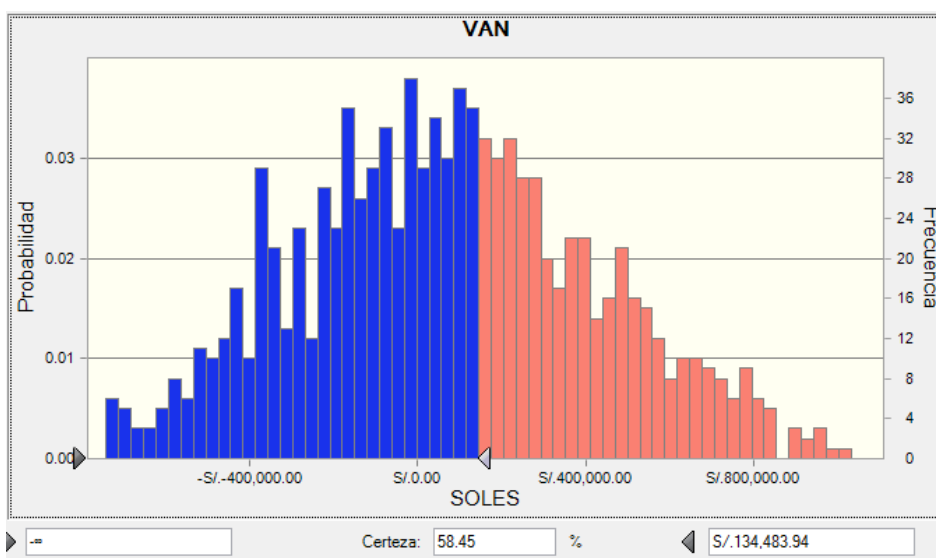
A continuación observamos la evidencia que la TIRE del 27.24% que devuelve el plan de negocio cubre el costo exigido por el inversionista, con una certeza del 55.01%, cuyo criterio de decisión es realizar el plan de negocio dado el TIRE es mayor al COK, siendo el COK exigido del 14%.



*Ilustración44: Análisis de sensibilidad de la TIRE*

**Fuente:** Elaboración propia

Con respecto al VANE de S/. 134 483.94 nuevos soles, se obtiene la certeza del 58.45% de obtener dicho VANE, siendo aceptable dicho VANE para esta investigación es mayor a 0.



*Ilustración45: Análisis de sensibilidad del VANE*

**Fuente:** Elaboración propia

Por otro lado en el análisis de sensibilidad de estas dos variables críticas como son el costo de producción, dado que representa un porcentaje en el costo total y el precio de venta que es sensible a la oferta del mercado internacional. Al evaluarse estas dos variables se determinó que el VANE se convierte en negativo al incrementarse el costo de producción en un 3% o se reduzca el precio en un 10%; por lo cual se requiere revisar periódicamente estas dos variables en el momento de ejecución del proyecto, siendo monitoreadas y controladas conforme a lo proyectado en el plan de negocio.

*Tabla 51: Análisis de sensibilidad del flujo de caja incremental.*

Análisis de Sensibilidad de Costos							
Item	Variación		Año 1	Año 2	Año 3 (Campaña 3)	Año 4	Año 5
Factores de sensibilidad	2%	-355,873.92	69,355.49	79,594.54	82,317.92	84,573.70	269,024.67
Factores de sensibilidad	3%	-355,873.92	64,260.89	74,484.64	77,103.39	79,249.44	263,585.43
Factores de sensibilidad	5%	-355,873.92	54,071.69	64,264.84	66,674.34	68,600.92	252,706.97

Análisis Sensibilidad de Precios							
Item	Variación		Año 1	Año 2	Año 3 (Campaña 3)	Año 4	Año 5
Factores de sensibilidad	-5%	-355,873.92	94,732.25	146,622.43	150,644.14	154,378.23	249,159.31
Factores de sensibilidad	-8%	-355,873.92	69,477.51	116,613.86	120,335.49	123,766.49	218,241.45
Factores de sensibilidad	-10%	-355,873.92	52,641.03	96,608.15	100,129.72	103,358.67	197,629.55

Indicadores de rentabilidad			
Variable Afectada	Variación	Resultados	
		VANE	TIRE
Análisis de Sensibilidad de Costos			
Costo de Producción	2%	11,569.30	15.08%
	3%	-6,328.56	13.41%
	5%	-42,124.29	10.02%
Análisis Sensibilidad de Precios			
Precio de Venta	-5%	162,536.09	29.17%
	-8%	62,652.35	20.00%
	-10%	-3,936.81	13.61%

**Fuente:** Elaboración propia.

## **CAPÍTULO V: Diseño del modelo para la mejora de la competitividad de la cadena de valor del ají páprika.**

La presente propuesta del modelo se realiza en base al diagnóstico identificado de la cadena de valor del ají páprika y se plantea acciones a realizar a partir de la aplicación de la metodología del marco lógico para el mejor desenvolvimiento de la cadena productiva, brindando óptimas soluciones a los puntos críticos identificados, cuyo objetivo principal es migrar hacia un enfoque de valor. En la siguiente tabla 53 se detalla la matriz del marco lógico de la cadena de valor del ají páprika.



Tabla 52: Matriz del marco lógico.


MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b> Adecuado nivel socioeconómico de los pequeños productores del Baden La Zaranda Pítipo-Ferreñafe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementa en su nivel de ingresos de la actividad agrícola</li> <li>- Incremento en el acceso a la educación de calidad por sus hijos.</li> <li>- Crecimiento del acceso al financiamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes estadísticos del incremento de la participación del sector agrícola en el PBI Regional.</li> <li>- Reporte estadísticos del Instituto de Estadística e Informática-INEI</li> <li>- Estadísticas del poder adquisitivo de los productores del sector.</li> <li>- Reportes del MINEDU de acceso a la educación</li> </ul>	
<b>PROPOSITO</b>			
Mejorar la competitividad de los pequeños productores del Baden La Zaranda Pítipo-Ferreñafe	<ul style="list-style-type: none"> <li>.La pequeños productores incrementará la productividad del ají páprika</li> <li>.Incremento de la rentabilidad de los pequeños productores</li> <li>.Manejo adecuado de costos</li> <li>.Fortalecimiento de la organización</li> <li>.Articulación a los mercados internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Estadísticas nacionales registrando el incremento del valor agregado de las exportaciones del ají páprika.</li> <li>.Registro de producción.</li> <li>.Registro de costos</li> <li>.Informes del programa AGROIDEAS</li> <li>.Informes técnicos</li> <li>.Base de datos de las campañas agrícolas</li> <li>.Convenios con empresas para exportación</li> </ul>	Las políticas de estado respecto al impulso del desarrollo competitivo y sostenible de la oferta exportable, promoviendo a las organizaciones de productores en el proceso competitivo agroexportador se mantiene.
<b>RESULTADOS</b>			
<b>Medio fundamental 1:</b> Eficiente Infraestructura de riego	24 hectáreas instaladas con el sistema de riego presurizado por goteo con asesoramiento de especialistas.	Informe técnico del proyecto	Se mantiene el programa de AGROIDEAS para el acceso a la tecnología agrícola.
<b>Medio fundamental 2:</b> Adecuadas prácticas de riego	21 productores capacitados en técnicas de riego tecnificado	Registro de productores capacitados N° de productores capacitados	Predisposición y aptitud de los productos a adquirir conocimiento. Activa participación y compromisos de los productores para adquirir el conocimiento y la aplicación del mismo. Profesionales capacitados y con experiencia en prácticas adecuadas de riego.
<b>Medio fundamental 3:</b> Implementar adecuadas prácticas de manejo agronómico	21 productores capacitados en buenas prácticas agrícolas.	Registro de productores capacitados N° de productores capacitados	Predisposición y aptitud de los productos a adquirir conocimiento. Activa participación y compromisos de los productores para adquirir el conocimiento y la aplicación del mismo. Profesionales capacitados y con experiencia en prácticas técnicas productivas para el manejo del ají páprika.
<b>Medio fundamental 4:</b> Adecuados y Suficientes equipos para la producción	24 paquetes tecnológicos de riego para su instalación	Informe técnico del proyecto	Diposición de equipos tecnológicos para riego presurizado. Profesionales capacitados en instalación de dichos paquetes tecnológicos.
<b>Medio fundamental 5:</b> Acceso al Crédito:	15 productores con acceso al financiamiento mediante AGROBANCO	Carta de sujeto a crédito	Productores con clasificación normal y responsable con las obligaciones financieras. Fomento de AGROBANCO al acceso al financiamiento para la mejora de la productividad agrícola.
<b>Medio fundamental 6:</b> Información sobre experiencias de asociatividad exitosas y las ventajas de la misma	21 productores capacitados en herramientas de gestión asociativa	Registro de productores capacitados. Informes de seguimiento de capacitaciones.	Profesionales capacitados y con experiencia en herramientas de gestión asociativa. Predisposición de los pequeños productores para adquirir las herramientas de gestión asociativa.
<b>Medio fundamental 7:</b> Conocimientos de herramientas de gestión empresarial	21 productores capacitados en herramientas de gestión empresarial.	Registro de productores capacitados. Informes de seguimiento de capacitaciones.	Predisposición de los pequeños productores para adquirir las herramientas de gestión empresarial y gerencial. Profesionales capacitados y con experiencia en gestión empresarial.
<b>Medio fundamental 8:</b> Conocimientos de Mercados para Exportación	21 productores capacitados en Identificación de Mercados para la Exportación. Incremento en la generación de información comercial y su difusión a los productores y actores involucrados.	Registro de productores capacitados. Informes de seguimiento de capacitaciones. N° de informes ejecutivos realizados en información comercial especializada.	Profesionales capacitados en Inteligencia Comercial y Comercio Exterior. Interés de las instituciones públicas y privadas involucradas para la generación de información especializada.

Tabla 53 Matriz del marco lógico.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>ACTIVIDADES</b>			
Dotación de equipamiento tecnológico de riego con apoyo de los fondos públicos y programas de desarrollo a la productividad agropecuaria.	Adquisición de equipo tecnológico de riego. Formulación de proyectos productivos y planes de negocio para acceso a fondos públicos y programas de desarrollo.	Documentos sustentatorios ( facturas). Numero de asociaciones beneficiarias en adquisición de infraestructura productiva con recursos públicos. Planes de acción.	Priorización de la cadena productiva del ají páprika Disponibilidad de programas de desarrollo a la productividad agrícola.
Capacitación y asistencia técnica en adecuadas prácticas de riego.	Al menos 21 productores capacitados en adecuadas prácticas de riego.	Registro de participantes. Notas de evaluación de herramientas de comercio exterior	Los programas de capacitación, talleres y pasantías se realicen en el cronograma establecido en el perfil.
Asistencia Técnica-Productiva para el manejo del cultivo.	Al menos 21 productores capacitados en manejo agronómico	Registro de participantes. Notas de evaluación de herramientas de comercio exterior	
Capacitaciones y asistencia técnica productiva orientada a la mejora de los procesos de producción en la cadena del ají páprika	Al menos 21 productores empoderados y con certificaciones en procesos técnicos productivos	Verificación del padron de participantes. Numero de certificaciones obtenidas	Compromiso del recurso humano de las instituciones públicas para la generación, análisis y gestión de información en comercio exterior.
Capacitación en gestión financiera.	Al menos 21 productores capacitados en gestión financiera	Registro de participantes. Notas de evaluación de herramientas de comercio exterior	
Pasantías a casos exitosos de asociatividad	2 Pasantías con participación de los 21 productores. .Asociación de productores de banano orgánico .Asociación de productoras y productores ecológicos del alto piura.	Verificación del padron de participantes.	Apoyo de las asociaciones involucradas en la ejecución del proyecto.
Taller sobre herramientas especializadas de gestión asociativa	Mínimo 21 productores capacitados en herramientas especializadas en gestión asociativa	Registro de participantes. Notas de evaluación de herramientas de comercio exterior	
Capacitación y asistencia técnica en el manejo de costos, evaluación de inversiones y contabilidad.	Al menos 21 productores capacitados en herramientas de gestión de costos, evaluación de inversiones, contabilidad.	Registro de participantes. Notas de evaluación de herramientas de comercio exterior	Interés de las instituciones públicas y privadas involucradas en la ejecución del proyecto.
Elaboración del plan estratégico y plan de marketing	1 Infomes de Plan Estratégico 1 Informes de Planes de Marketing.	Desarrollo de página web. Desarrollo de material promocional. Informes finales de los planes estratégicos y de marketing	
Capacitación en métodos y análisis de información de comercio exterior	Al menos 21 productores capacitados en herramientas de comercio exterior. Participación de los productores en los cursos brindados por entidades involucradas al comercio exterior. (PromPerú, DIRCETUR, MINCETUR)	Registro de participantes. Notas de evaluación de herramientas de comercio exterior	Aptitud y predisposición de los productores para recibir asistencia técnica-productiva y de BPM para el manejo del cultivo.
Generación, análisis y gestión de información en comercio exterior por profesionales públicos especialistas.	Al menos 1 estudio mensual	Informes finales de estudios de mercado de comercio exterior.	
Participación de los productores en ferias y rueda de negocios.	Un mínimo de 3 personas a la feria EXPO ALIMENTARIA	Documentación sustentatoria de participación (ticket de transporte, declaraciones juradas, boletas por consumo, etc). Registro y padron de participantes	Aptitud y predisposición de los productores para participación en ferias y ruedas de negocio

En la siguiente figura 48 se muestra el modelo gráfico de mejora de la competitividad de la cadena de valor del ají páprika, a partir de los puntos críticos de dicha cadena, permitiendo de esta manera lograr el objetivo principal para la asociación El Badén – La Zaranda; siendo el efecto final la mejora de la competitividad de la cadena y del sector agropecuario; logrando mejorar la calidad de vida de los productores El Badén – La Zaranda.

## Flujo de la cadena de valor del páprika

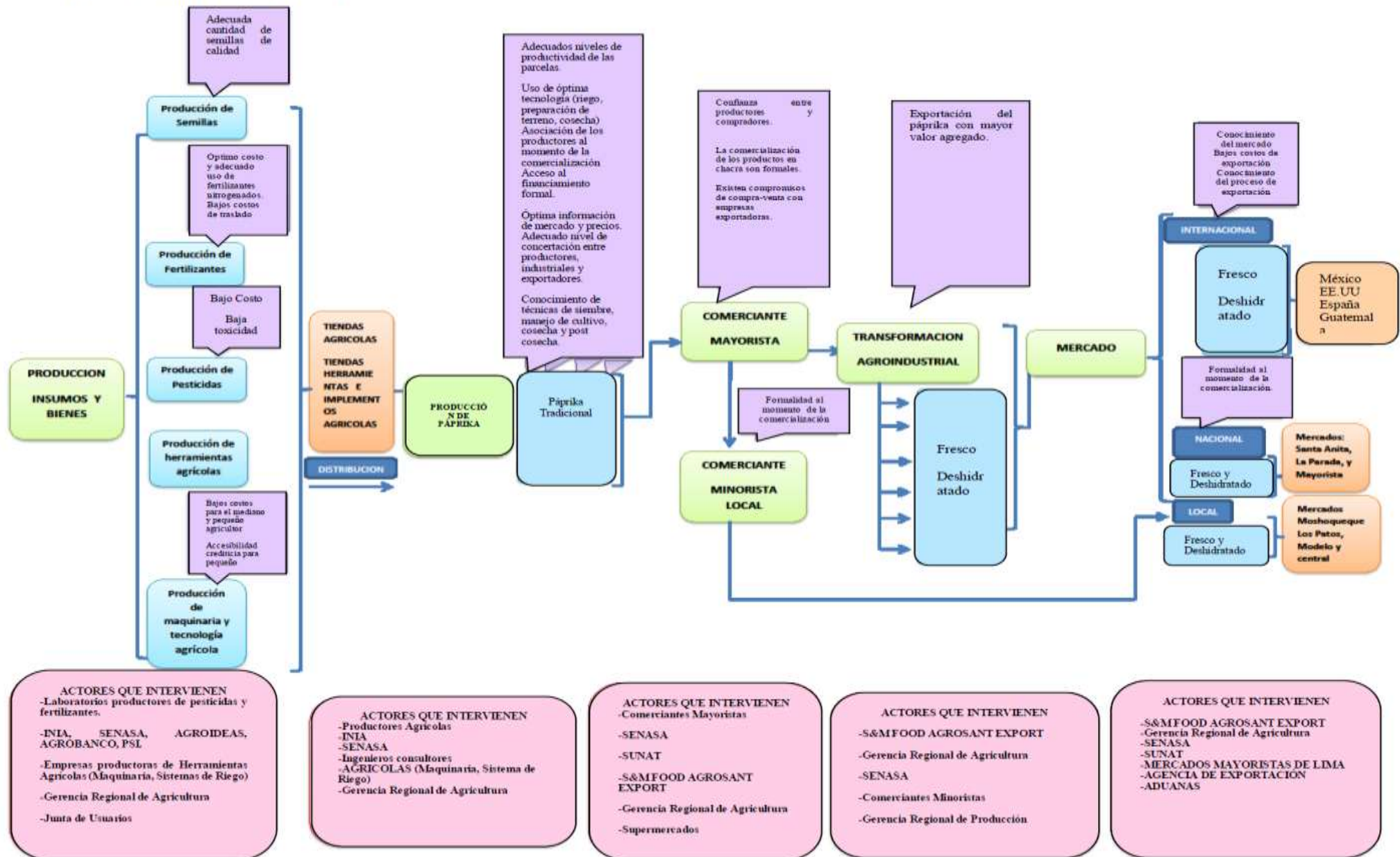


Ilustración46: Modelo de mejora de competitividad de cadena de valor del Ají páprika

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones**

### **6.1 Conclusiones**

En la investigación realizada de análisis de la cadena del ají páprika se utilizó la metodología del Centro Internacional de Agricultura (CIAT); dada su mayor rapidez y sencillez en su aplicación y su mayor carácter participativo. Asimismo para el diagnóstico de la cadena se utilizó la metodología del marco lógico.

La asociación El Badén - La Zaranda, para la comercialización de sus productos utiliza el canal de distribución indirecto, vendiendo sus productos a acopiadores, detallistas del mercado modelo en Chiclayo. El fortalecimiento en capacitación de gestión asociativa que les permitirá mejorar su poder de negociación, estar capacitados, acceder a medios de financiamiento y dar solución a problemas comunes.

Realizado el diagnóstico del problema los pequeños productores de la asociación El Badén – La Zaranda enfrentan diversos obstáculos que no les ha permitido incrementar su productividad y por ende obtener niveles de competitividad; siendo los principales factores: a) Nivel de asociatividad, b) Capacidad de gestión comunal y empresarial, c) Manejo del paquete tecnológico agronómico del cultivo, d) Nivel tecnológico para la gestión del recurso hídrico y d) Capacidad para articularse al mercado.

La introducción de sistemas de riegos modernos permite incrementar el rendimiento de la producción, en el caso de aj páprika se alcanzar un rendimiento del 4.13% con respecto a los productos tradicionales.

La viabilidad económica analizada en esta investigación a través de los indicadores económicos que justifican la recuperación de la inversión que se

realizara para reconversión de cultivo hacia el ají páprika son óptimos. El horizonte de variación proyectada a 5 años, el VANE asciende a S/. 134 483.94 nuevos soles y un TIRE de 27.24%.

La aplicación del modelo, permitirá fortalecer el nivel de asociatividad de la asociación de Pequeños Agricultores El Baden – La Zaranda, facilitando su inserción en el mercado internacional, con productos de agro exportación de calidad, logrando mejores precios.

La aplicación del modelo propuesto permitirá aprovechar los fondos concursables que el Estado promueve como estrategia para solucionar los fallos del mercado, así como recurrir a otras fuentes de financiamiento.

El resultado del análisis del mercado potenciales para el aji paprika se ha identificado como mercado objetivo a los Estados Unidos principal socio comercial de Perú; siendo uno de los cuatro exportadores más importantes en el mundo.

## **6.2 Recomendaciones**

- Que la Asociación de pequeños productores El Baden - La Zaranda, internalice el modelo de mejora y lo difunda a todos los actores de la cadena de valor a fin de aprovechar las herramientas de análisis como el marco lógico y el análisis de rentabilidad de la propuesta, con el objetivo de su implementación.
- Las entidades Estatales deben promover y continuar con la política de desarrollo productivo, mediante los programas de reconversión agrícola promovidos como AGROIDEAS, PRO COMPITE, entre otros; fomentando el desarrollo competitivo de la cadena valor, fortalecer la asociatividad, la adopción de tecnología y reducir los

fallos de mercados; cuyo objetivo es permitir el bienestar y desarrollo socioeconómico de los productores, considerando que es un producto con gran aceptación en mercados externos. Además de contribuir a la solución de los fallos del mercado como las asimetrías de información en perjuicio de los productores.

## Referencias Bibliográficas

Albuquerque, F. (2004). *Desarrollo económico local y descentralización de américa latina*. Revista de la CEPAL N° 82. Recuperado de

<http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10946/082157171.pdf?sequence=1>

Amaya, K. & Jäger, M. (2014). *Generación de innovaciones para mejorar la competitividad y los beneficios de los actores de las cadenas de valor de los ajíes nativos en Perú y Bolivia*. Bioersity International, p.35 – 36. Recuperado de

[http://www.bioersityinternational.org/uploads/tx\\_news/Generacion\\_de\\_innovaciones\\_para\\_mejorar\\_la\\_competitividad\\_y\\_los\\_beneficios\\_de\\_los\\_actores\\_1785\\_01.pdf](http://www.bioersityinternational.org/uploads/tx_news/Generacion_de_innovaciones_para_mejorar_la_competitividad_y_los_beneficios_de_los_actores_1785_01.pdf)

Chávez Martínez, J. (2012). *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: El caso de los productores de café orgánico del municipio de Zaragoza, Oaxaca*. (Tesis Maestro en ciencias, Instituto tecnológico de Oaxaca). Recuperado de

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/1345.pdf>

Chávez Martínez, J. (2012). *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: El caso de los productores de café orgánico del municipio de Zaragoza, Oaxaca*. (Tesis Maestro en ciencias, Instituto tecnológico de Oaxaca). Recuperado de

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/1345.pdf>

Consortio de Investigación Económica y Social. (2007). *Productividad y Competitividad de la Economía Peruana*. Recuperado de

<http://old.cies.org.pe/files/Competitividad-sesi%C3%B3n-3.pdf>



CIES. (2010). *La Cadena Productiva del Ají Paprika y la Asociatividad: Un reto para la Competitividad en el Mercado Internacional con Equidad*. Recuperado de

[http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/la\\_cadena\\_productiva\\_del\\_aji\\_paprika\\_y\\_la\\_asociatividad.pdf](http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/la_cadena_productiva_del_aji_paprika_y_la_asociatividad.pdf)

Consejo Nacional de la Competitividad. *Agenda de Competitividad 2014-2018*, 2014. Perú. Recuperado de

[http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018\\_RumboBicentenario.pdf](http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018_RumboBicentenario.pdf)

Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional de Moquegua (s.f.), *Introducción al Comercio Internacional*. Recuperado de

<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/6/2951/4.pdf>

Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM (s.f.), *Introducción al Comercio Internacional*. Recuperado de

<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/6/2951/4.pdf>

Jiménez, A., Amaya, K. & Jäger, M. (2013). *Las cadenas de valor de los Ajíes nativos del Perú. Compilación de los estudios realizados dentro del marco del proyecto “Rescate y Promoción de Ajíes Nativos en su Centro de Origen” para Perú*. Bioversity International, p. 16. Recuperado de

[http://www.bioversityinternational.org/fileadmin/migrated/uploads/tx\\_news/Las\\_cadenas\\_de\\_valor\\_de\\_los\\_aj%C3%ADes\\_nativos\\_de\\_Peru\\_1730.pdf](http://www.bioversityinternational.org/fileadmin/migrated/uploads/tx_news/Las_cadenas_de_valor_de_los_aj%C3%ADes_nativos_de_Peru_1730.pdf)

Martín, L. (1991). *Cuadernos de estudios empresariales. Las economías externas pecuniarias*. Recuperado de

<http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/CESE9191110089A/11236>

Ministerio de la Producción. *Modalidades Asociativas*, S.F. Perú. Recuperado de

[http://www.mac.pe/descargas/Modalidades\\_Asociativas.pdf](http://www.mac.pe/descargas/Modalidades_Asociativas.pdf)

Ministerio de la Producción. *Modalidades Asociativas*, S.F. Perú. Recuperado de

[http://www.mac.pe/descargas/Modalidades\\_Asociativas.pdf](http://www.mac.pe/descargas/Modalidades_Asociativas.pdf)

Misas, M & Suescùn, R. (1996). *Subgerencia de estudios económicos del banco de la república de Colombia. Cambio tecnológico, ineficiencia de escala e ineficiencia X en la banca colombiana*. Recuperado de

<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/pdfs/borra059.pdf>

Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL n° 56* recuperado de

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11993/056137148\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11993/056137148_es.pdf?sequence=1)

Padilla, R. & Juárez, M. (2007). *Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera. Unidad de comercio internacional e industria*. Recuperado de

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/24506/1690.pdf>

Perrotini. (2002). *La Economía de la Información Asimétrica: Micro fundamentos de Competencia Imperfecta*. 7(19), pp.8-9. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/376/37601903.pdf>

Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard business review America Latina*. Recuperado de

<http://insight.ipae.edu.pe/media/contents/articulos/file/013866800%201334509161.pdf>

Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 14ª ed. México: Continental. S.A.

Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 14ª ed. México: Continental. S.A

Ruesga, S. & Da Silva, J. (2007). *Competitividad y globalización: Nuevos y viejos desafíos*. Recuperado de

<http://revistas.ucm.es/index.php/PAPE/article/viewFile/PAPE0707220007A/25690>

Santander (2015), *Incoterm 2010*. Recuperado de

<https://es.santandertrade.com/banca/incoterms-2010>

Tello, M. (2006). *Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo*. Recuperado de:

<http://www.pucp.edu.pe/economia/pdf/DDD247.pdf>

Tello, M. (2006). *Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo*. Recuperado de:

<http://www.pucp.edu.pe/economia/pdf/DDD247.pdf>

Universidad de Azuay. (2010). *Ecuador Comercio Exterior*. Recuperado de

<http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/publicaciones/UV-51.pdf#page=81>

Vara, A., (2012). *7 pasos para una tesis exitosa*. 203. Recuperado de

[http://investigacion.uancv.edu.pe/libros/Manual\\_7pasos\\_aristidesvara.pdf](http://investigacion.uancv.edu.pe/libros/Manual_7pasos_aristidesvara.pdf)

Vara, A., (2012). *7 pasos para una tesis exitosa*. 159-164. Recuperado de

[http://investigacion.uancv.edu.pe/libros/Manual\\_7pasos\\_aristidesvara.pdf](http://investigacion.uancv.edu.pe/libros/Manual_7pasos_aristidesvara.pdf)

Vara, A., (2012). *7 pasos para una tesis exitosa*. 225-227. Recuperado de

[http://investigacion.uancv.edu.pe/libros/Manual\\_7pasos\\_aristidesvara.pdf](http://investigacion.uancv.edu.pe/libros/Manual_7pasos_aristidesvara.pdf)

Vara, A., (2012). *7 pasos para una tesis exitosa*. 248-249. Recuperado de

[http://investigacion.uancv.edu.pe/libros/Manual\\_7pasos\\_aristidesvara.pdf](http://investigacion.uancv.edu.pe/libros/Manual_7pasos_aristidesvara.pdf)

Vásquez. (s.f.). *Desarrollo Endógeno y Globalización*. Recuperado de

[http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612000007900003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612000007900003&script=sci_arttext)

Vega, J. (2008). *Asociatividad*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf)

Vega, J. (2008). *Asociatividad*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf)

Vega, J. (2008). *Asociatividad*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf)

Vega, J. (2008). *Asociatividad*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf)

WEF. (2014). *Informe Global de Competitividad 2014-2015*. 25-28. Recuperado de

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

## BIBLIOGRAFIA

Baumol W. (1977). On the Proper Cost Tests for Natural Monopoly in a Multiproduct Industry. *The American Economic Review*. Vol. 67. No. 5. Pp. 809-822.

Baumol W., Panzar C. & Willig R. (1982). *Contestable Markets and the Theory of industry Structure*. San Diego: Harcourt, Brace, Joavanovich.

Regalado Díaz, F. (2013). *Desarrollo de estrategias para un manejo orgánico de la producción de ají paprika de exportación (capsicum annuum L. var. Longum) en la región Lambayeque*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque.

ANEXOS

*Calendario agrícola de siembra del ají páprika, sistema por goteo.*

Procesos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Provisión de plantines												
Trasplante ( siembra)												
Aporque												
Fertilización												
Control Sanitario												
Cosecha												
Periodo de Capo Limpio												

**Fuente:** Elaboración propia

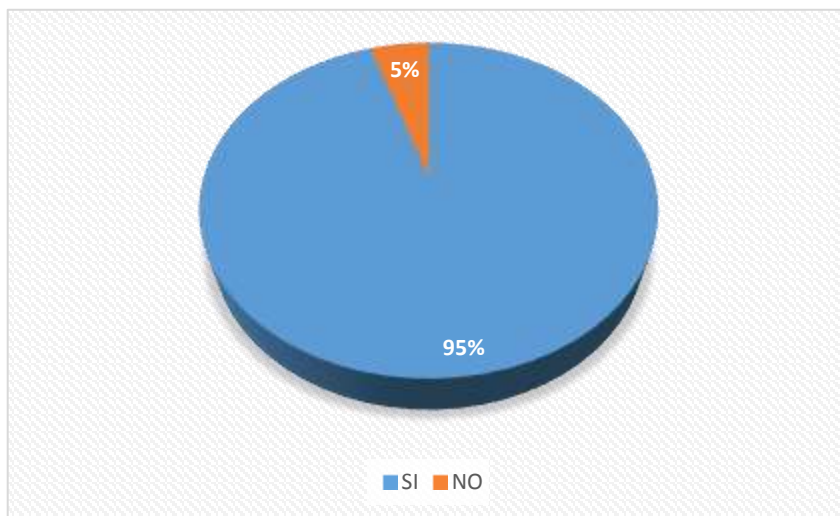
## CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE LA CADENA PRODUCTIVA Y LA CADENA DE VALOR

### Proceso Productivo

1. ¿Cuentan con proveedores de semillas? ¿Están certificadas?  
A) Si.      B) No.      C). Especifique:.....
2. ¿Cuáles son las principales dificultades que presentan en la cosecha del ají páprika?  
A) Desigualdad en madurez.    B) inconveniente en el calibrado.    C) Otros: .....
3. ¿Cuentan con un sistema de prevención de plagas?  
A) Si.      B) No.      C). Especifique:.....
4. ¿Cuál es el periodo (tiempo) vegetativo del ají páprika (siembra- cosecha)?  
-Siembra      -Crecimiento      -Cosecha  
Explique el proceso:.....
5. ¿Cuáles son los materiales utilizados para el recojo del producto en cosecha?  
A) Cajas de plástico y madera    B) cajas de cartón y envases de aluminio    C) otros.
6. ¿Cuántos trabajadores se necesita para cosechar una Ha el ají páprika? Y  en qué tiempo? (Recojo Almacenamiento Comercialización)  
Explique N  
trabajadores:.....  
.....  
.....
7. Detalle el proceso, duración y métodos de secado del producto?  
.....  
.....  
.....
8. Cul es el rendimiento de aj páprika en Ton/Ha con los siguientes método de riego:  
Riego a gravedad y Riego por goteo?  
A) Riego a gravedad N ton: .....      B) riego a goteo N ton: .....
9. El suelo de cultivo del ají páprika se puede adaptar para otros productos del mismo rubro?  
Especifique productos:  
.....
10. Cuáles son los principales inconveniente que se presentan durante el periodo vegetativo.  
A) Plagas.      B) escasez de agua      C) otros detalles:.....



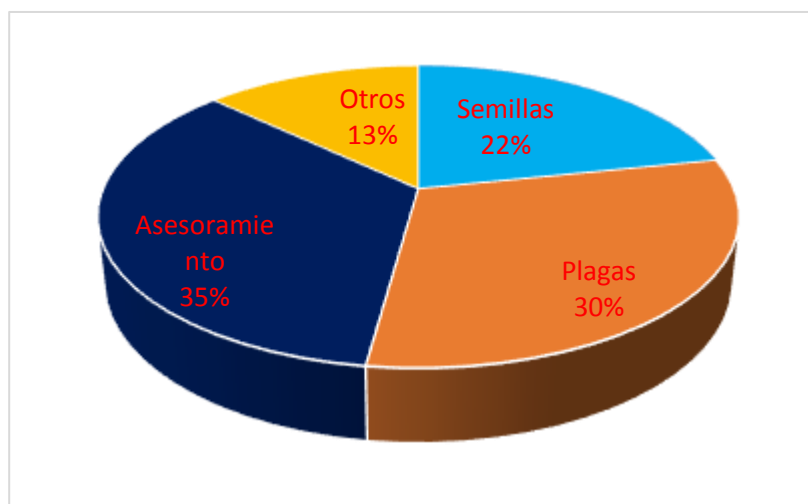
El 95% de los productores encuestados respondieron que cuentan con proveedores de semillas, siendo el principal proveedor TQC; y un 5% respondieron que no cuenta con proveedores de semillas



*Figura 47: Proveedores de semillas*

**Fuente:** elaboración propia

En la figura N° 48, muestra que el 35% de los productores encuestados respondieron que las principales dificultades que se presentan durante el periodo vegetativo es la deficiencia en el asesoramiento técnico, 30% de los encuestados opinaron que las plagas es su mayor dificultad, siendo la más devoradora la conocida Caracha o la prodiplosis, 22% respondieron que las semillas ya que éstas no permitía alcanzar los niveles de producción y un 13% respondieron que las tecnologías era causante de estos inconvenientes.



*Figura 48: Principales inconvenientes en el periodo vegetativo del ají paprika*

**Fuente:** Elaboración propia

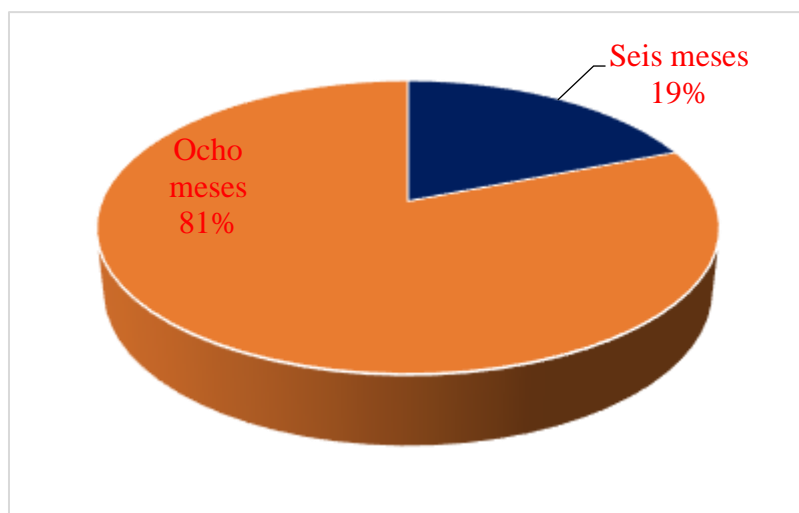
El 86% de los productores encuestados respondieron que no cuentan con un sistema de prevención para el control de las plagas, mientras que el 14% respondieron que esto se puede controlar o prever con las constantes fumigaciones cada semana y un mientras que ninguno concluyo que no existe un sistema para el control de plagas ya que el costo es alto.



*Figura 49: Sistema de prevención de plagas.*

**Fuente:** Elaboración propia.

En la figura 50 muestra que del total de productores encuestados el 81% respondieron el periodo vegetativo del paprika se da en un periodo de ocho meses, seis meses vegetativo y dos meses para la cosecha, mientras que un 19% respondieron que el periodo vegetativo era de cuatro a cinco meses y dos meses de cosecha.



*Figura 50: Periodo vegetativo del ají paprika.*

**Fuente:** Elaboración propia

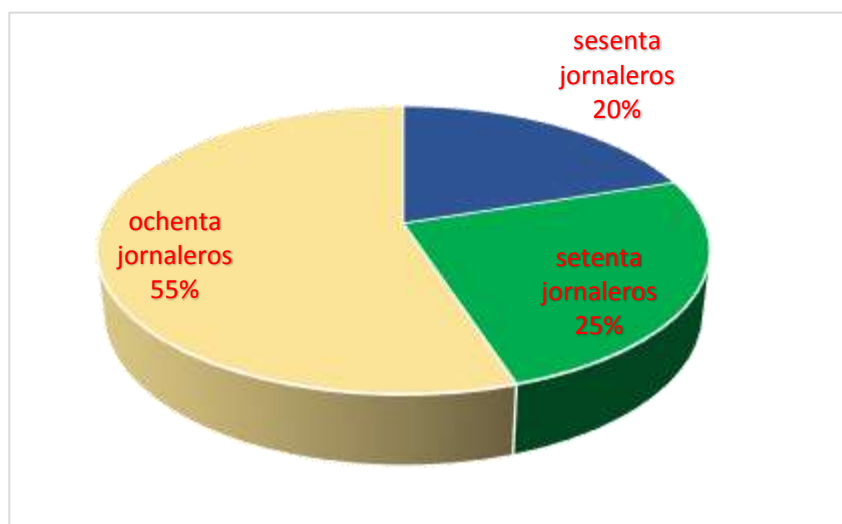
En el cultivo del ají paprika el 100% de los productores encuestados respondieron que los materiales utilizados para el recojo del producto son los sacos de polipropileno de 40 y 50kg.



*Figura 51: Materiales utilizados para el recojo del producto*

**Fuente:** Elaboración propia

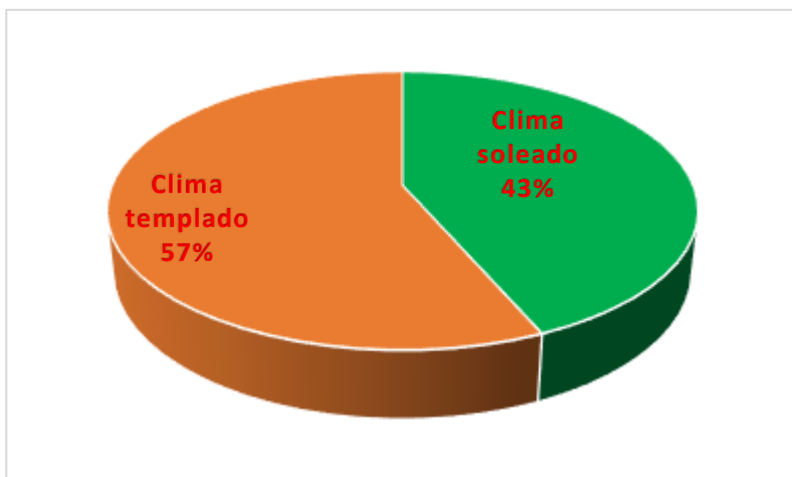
En la figura 52 se muestra que del total de productores encuestados el 55% respondieron que emplean ochenta jornaleros para la cosecha del ají paprika en un promedio de cincuenta días, 25% respondieron que emplean setenta jornaleros por Ha y un 20% solo emplean sesenta jornaleros por Ha en un periodo de dos meses.



*Figura 52: jornales empleados/ Ha en la cosecha del producto.*

**Fuente:** Elaboración propia

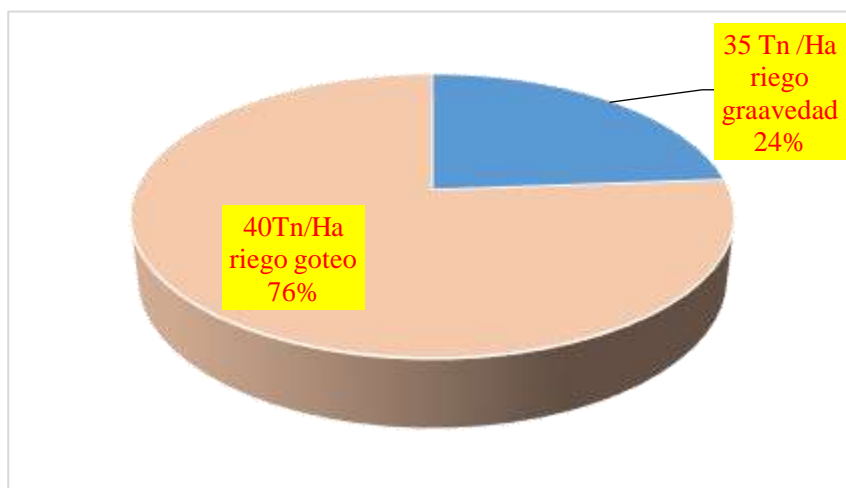
El proceso, método y duración del secado del producto ají paprika se realiza al aire libre, del total de los productores encuestados el 57% respondieron que un buen clima con días de sol, el producto tiene un periodo de secado de diez a once días, mientras que el 43% opinaron que un clima templado y algunos días de sol este proceso de secado tiene un tiempo de quince días.



*Figura 53: Proceso, método y duración del secado del producto.*

**Fuente:** elaboración propia

El 76% de los productores encuestados respondieron que obtienen niveles de producción de 40 Ton/Ha aplicando el sistema de riego a goteo, mientras que el 24% opinaron que sus niveles de producción son de 35Ton/Ha cuando se aplica el sistema de riego a gravedad

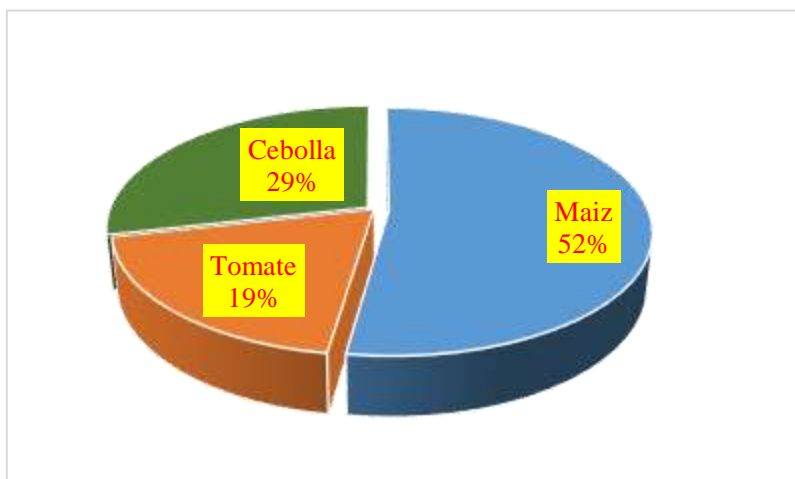


*Figura 54: Rendimiento del ají paprika Ton/Ha.*

**Fuente:** Elaboración propia

La rotación de cultivos en la asociación de productores el Badén – la Zaranda es un mecanismo que consiste en la limpieza del terreno y de las constantes plagas, durante la

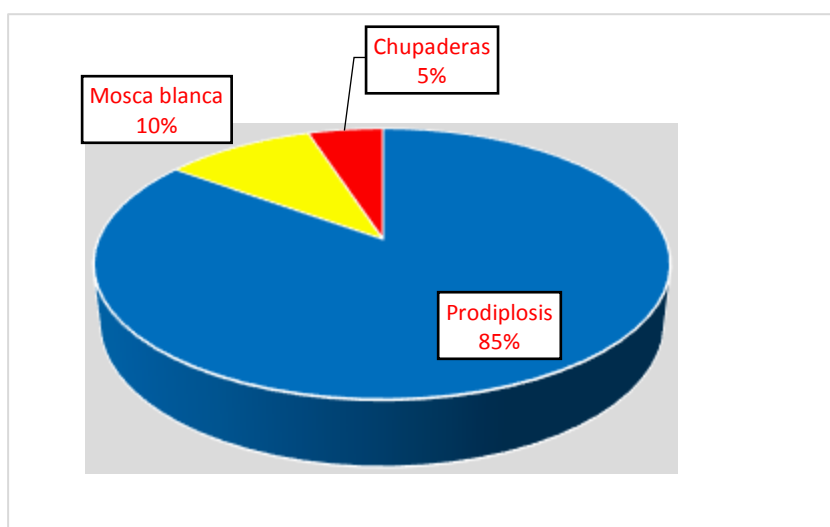
encuesta realizada a los productores el 52% respondieron que la rotación la realizan con el maíz, el 29% la realizan con el sembrío de la cebolla y un 19% realizan el cultivo del tomate.



*Figura 55: Rotación de cultivos para el limpiado del terreno*

**Fuente:** elaboración propia

En la figura 56 muestra las principales plagas que se presentan en el ají paprika, durante la encuesta realizada a los productores, el 85% manifestaron que la principal plaga que ataca todo el periodo de vegetación es la Prodiplosis, 10% opinaron a cerca de la mosca blanca y un 5% respondieron que además de las demás plagas, la chupadera también es una de las plagas frecuentes que se presentan en el cultivo del ají paprika.



*Figura 56: Principales plagas en el cultivo del ají paprika.*

**Fuente:** Elaboración propia

**COMPARACIÓN:****PLAN DE AJI PÁPRIKA****Rendimiento:**

Área / Ha	Producto	Rendimiento Kg.
1	Paprika	7,000.00

**Proyección del rendimientos del ají páprika**

Año base 2014*	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
7,000	7,070	7,141	7,212	7,284	7,357

**Cosecha Esperada**

Area / Ha	Producto	Cosecha Esperada Kg. Año 01	Cosecha Esperada Kg. Año 02	Cosecha Esperada Kg. Año 03	Cosecha Esperada Kg. Año 04	Cosecha Esperada Kg. Año 05
24	Papikra	169,680	171,377	173,091	174,821	176,570

**Porcentajes de Producción Neta**

Cosecha esperada kg	100%
Paprika Primera en Kg	75%
Paprika Segunda en Kg	22%

**CULTIVO TRADICIONAL****Rendimiento cultivo tradicional:**

Área / Ha	Producto	Rendimiento Kg
1	Pimiento	34,000.00
1	Tomate	62,000.00

**Producción cultivo tradicional:**

Area / Ha	Producto	Cosecha Esperada Kg
14	Pimiento	476,000.00
10	Tomate	620,000.00

**Producción Neta del cultivo tradicional**

Variedad	Cosecha Esperada Kg	Merma Kg	Neto cosechado Kg.
Pimiento	476,000.00	14,280.00	461,720.00
Tomate	620,000.00	18,600.00	601,400.00

**Plan de Producción Estimado del Ají páprika**

**Volúmenes Estimados de Producción Anual (kg) -24 Has**

Item	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Paprika Primera	127,260.00	128,532.60	129,817.93	131,116.11	132,427.27
Paprika Segunda	37,329.60	37,702.90	38,079.92	38,460.72	38,845.33
<b>Total</b>	<b>164,589.60</b>	<b>166,235.50</b>	<b>167,897.85</b>	<b>169,576.83</b>	<b>171,272.60</b>

**Plan de Producción Estimado del cultivo tradicional**

Volúmenes Estimados de Producción Anual (kg) -24 Has						
Item	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Pimiento	461,720.00	461,720.00	461,720.00	461,720.00	461,720.00	461,720.00
Tomate	601,400.00	601,400.00	601,400.00	601,400.00	601,400.00	601,400.00



# COMPARACION DE LOS COSTOS DE PRODUCCION DEL AJÍ PÁPRIKA - CULTIVO TRADICIONAL

## COSTOS DE PRODUCCION DEL AJÍ PÁPRIKA

Descripción		Unidad	Cantidad	C.U.	Costo Parcial
<b>A. Costos Directos</b>		<b>22,223.53</b>			
<b>1</b>	<b>Preparación de Terreno</b>	<b>1,100.00</b>			
	Gradeo (rastra)	H-M	3	140	420.00
	Surco	H-M	1	100	100.00
	Aplicación de Compost	H-M	3	100	300.00
	Movimiento de Mangueras	J	4	20	80.00
	Carga de Compost	J	4	20	80.00
	Estancado de Mangueras	J	2	20	40.00
	Tendido de Cintas	J	2	20	40.00
	Arreglo de Camas	J	2	20	40.00
<b>2</b>	<b>Instalación de Cultivo</b>	<b>480.00</b>			
	Desinfección, siembra	J	20	20	400.00
	Resiembra	J	2	20	40.00
	Riego de instalación	J	2	20	40.00
<b>3</b>	<b>Manejo del Cultivo</b>	<b>1,400.00</b>			
	Riego	J	20	20	400.00
	Fertilización	J	6	20	120.00
	Deshierbos	J	18	20	360.00
	Aplicación Pesticidas	J	20	20	400.00
	Aplicación Foliares	J	6	20	120.00
<b>4</b>	<b>Cosecha</b>	<b>2,340.00</b>			
	Primera Paña	J	35	20	700.00
	Segunda Paña	J	25	20	500.00
	Tercera Paña	J	15	20	300.00
	Secado Selección	J	32	20	640.00
	Ensacado	J	10	20	200.00
<b>5</b>	<b>Gastos Especiales</b>	<b>16,903.53</b>			
	Agua de Pozo	M3	11000	0.15	1,650.00
	Plantines	Millares	50	60.38	3,019.03
	Pesticidas	Global	1	4,502	4,501.50
	Fertilizantes	Global	1	5,733	5,733.00
	Compost	TM	4.4	450	2,000.00
<b>B. Costos Indirectos</b>		<b>104.17</b>			
	Asistencia Técnica en campo	Global	1	104	104.17
<b>Costo Sub Total del Cultivo</b>		<b>S/. 22,327.70</b>			

## COSTOS DE PRODUCCION DEL CULTIVO TRADICIONAL

TOMATE					
Descripción		Unidad	Cantidad	C.U.	Costo Parcial
<b>A. Costos Directos</b>		<b>17230.00</b>			
<b>1.</b>	<b>Preparación de terreno</b>	<b>1230.00</b>			
	Gradeo (rastra)	H-M	3.5	140.00	490.00
	Surco	H-M	1	100.00	100.00
	Recolección de cintas	J	3	20.00	60.00
	Estacado, alineamiento	J	3	20.00	60.00
	Aplicación de guano	J	8	20.00	160.00
	Tapado de materia orgánica	J	4	20.00	80.00
	Colocación de cintas - Surco	J	9	20.00	180.00
	Tapado de cintas (con pajilla de arroz)	J	5	20.00	100.00
<b>2.</b>	<b>Instalación de Cultivo</b>	<b>200.00</b>			
	Desinfección, siembra de plantines	J	8	20.00	160.00
	Riego de instalación	J	2	20.00	40.00
<b>3.</b>	<b>Manejo del cultivo</b>	<b>1200.00</b>			
	Riego, fertirriego	J	20	20.00	400.00
	Fertilización de fondo	J	4	20.00	80.00
	Aplicaciones Pesticidas	J	32	20.00	640.00
	Aplicación Foliares	J	4	20.00	80.00
<b>4.</b>	<b>Cosecha</b>	<b>3600.00</b>			
	Paña	J	180	20.00	3,600.00
<b>5.</b>	<b>Gastos Especiales</b>	<b>11000.00</b>			
	Plantines	mill	5	350.00	1,750.00
	Guano de corral	ton	10	100.00	1,000.00
	Pajilla de arroz	glob	1	200.00	200.00
	Pesticidas:				3,925.00
	<i>FUNGICIDAS :</i>				
	Hieloxil	Kg	4	60.00	240.00
	Aliette	Kg	2	100.00	200.00
	Cardazin	lt	1	140.00	140.00
	<i>INSECTICIDAS:</i>				
	Tracer	lt	0.7	700.00	490.00
	Coragen	lt	0.3	1,400.00	420.00
	Match	lt	3	210.00	630.00
	Movento	lt	2	490.00	980.00
	Clorpirifos	lt	3	40.00	120.00
	Cipermex	lt	3	70.00	210.00
	Rescate	kg	0.6	450.00	270.00
	Aceite agrícola	lt	15	15.00	225.00
	Fertilizantes - Foliares:				2,925.00
	Fosfato diamónico	ton	0.1	1,400.00	140.00
	Sulfato de Amonio	ton	0.1	900.00	90.00
	Sulfato de Potasio	ton	0.15	2,100.00	315.00
	Nitrato de Potasio	ton	0.25	3,600.00	900.00
	Ácido Fosfórico	kg	150	4.00	600.00
	Nitrato de Calcio	ton	0.15	2,000.00	300.00
	Sulfato de Magnesio	ton	0.1	1,400.00	140.00
	Phytozyme	lt	2	135.00	270.00
	Calcio - Boro	lt	2	25.00	50.00
	NPK	lt	4	30.00	120.00
	Agua de pozo	m3	8000	0.15	1,200.00
<b>B. COSTOS INDIRECTOS</b>		<b>1728.00</b>			
	Mantenimiento de Equipos de Riego	Ha	24	72	1,728.00
	Asistencia Técnica, gastos operativos	Glob	1	-	-
<b>Costo Total del Cultivo</b>		<b>S/.</b>	<b>18,958.00</b>		

PIMIENTO					
Descripción		Unidad	Cantidad	C.U.	Costo Parcial
A. Costos Directos		18209.00			
1.	Preparación de terreno	1520.00			
	Gradeo (rastra)	H-M	3.5	140.00	490.00
	Surco	H-M	1	100.00	100.00
	Caballo	Día	1	50.00	50.00
	Recolección de cintas	J	5	20.00	100.00
	Estacado, alineamiento	J	5	20.00	100.00
	Aplicación de guano	J	10	20.00	200.00
	Tapado de materia orgánica	J	6	20.00	120.00
	Colocación de cintas - Surco	J	10	20.00	200.00
	Tapado de cintas (con pajilla de arroz)	J	8	20.00	160.00
2.	Instalación de Cultivo	1000.00			
	Siembra directa	J	45	20.00	900.00
	Resiembra	J	5	20.00	100.00
3.	Manejo del cultivo	1760.00			
	Raleo	J	5	20.00	100.00
	Deshierbo	J	20	20.00	400.00
	Riego, fertirriego	J	25	20.00	500.00
	Aplicación de Pesticidas - Foliares	J	26	20.00	520.00
	Aporque	J	12	20.00	240.00
4.	Cosecha	3200.00			
	Paña	J	160	20.00	3,200.00
5.	Gastos Especiales	10729.00			
	Semilla F2	kg	1.5	400.00	600.00
	Guano de corral	ton	12	100.00	1,200.00
	Pajilla de arroz	glob	1	250.00	250.00
	Pesticidas:				4,064.00
	FUNGICIDAS :				
	Hieloxil	Kg	2	60.00	120.00
	Aliette	Kg	2	100.00	200.00
	Azufre (polvo seco)	kg	120	1.20	144.00
	Nativo	kg	0.5	600.00	300.00
	Benlate	kg	2	140.00	280.00
	Sportak	lt	1	220.00	220.00
	INSECTICIDAS:				
	Tracer	lt	0.5	700.00	350.00
	Coragen	lt	0.2	1,400.00	280.00
	Match	lt	3	210.00	630.00
	Movento	lt	1	490.00	490.00
	Clorpirifos	lt	4	40.00	160.00
	Cipermex	lt	2	70.00	140.00
	Rescate	kg	1	450.00	450.00
	Aceite agrícola	lt	20	15.00	300.00
	Fertilizantes - Foliares:				3,415.00
	Úrea	ton	0.4	1,400.00	560.00
	Fosfato Diamínoco	ton	0.2	1,400.00	280.00
	Sulfato de Potasio	ton	0.15	2,100.00	315.00
	Nitrato de Potasio	ton	0.25	3,600.00	900.00
	Ácido Fosfórico	kg	120	4.00	480.00
	Nitrato de Calcio	ton	0.15	2,000.00	300.00
	Sulfato de Magnesio	ton	0.1	1,400.00	140.00
	Phytozyme	lt	2	135.00	270.00
	Calcio - Boro	lt	2	25.00	50.00
	NPK	lt	4	30.00	120.00
	Agua de pozo	m3	8000	0.15	1,200.00
B. COSTOS INDIRECTOS		1728.00			
	Mantenimiento de Equipos de Riego	Ha	24	72	1,728.00
	Asistencia Técnica, gastos operativos	Glob	1	-	-
Costo Total del Cultivo		S/.	19,937.00		

## VENTAS DEL AJÍ PÁPRIKA

Precio para el proyecto		
US\$	TC Abril	Nuevos soles
1.92	3.134	6.02

INGRESO POR VENTAS						
PRODUCTO	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pimiento	392,462.00	392,462.00	392,462.00	392,462.00	392,462.00	392,462.00
Tomate	240,560.00	240,560.00	240,560.00	240,560.00	240,560.00	240,560.00
Venta Total (S/.)	633,022.00	633,022.00	633,022.00	633,022.00	633,022.00	633,022.00

CALIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paprika Primera	765759.05	773416.64	781150.81	788962.32	796851.94
Paprika Segunda	157235.86	158808.22	160396.30	162000.26	163620.27
Venta Total (S/.)	922,994.91	932,224.86	941,547.11	950,962.58	960,472.21

COMPARACION:

GASTOS FINANCIEROS CON PÁPRIKA

Concepto	Monto (S/.)	%
AGROIDEAS	389,831.62	47.25%
OPA	130,554.09	15.82%
AGROBANCO	304,626.21	36.92%
Totales	825,011.92	100.00%

GASTOS FINANCIEROS CON CULTIVO TRADICIONAL

Concepto	Monto (S/.)
OPA	164,198.30
FINANCIAMIENTO	304,939.70
Totales	469,138.00

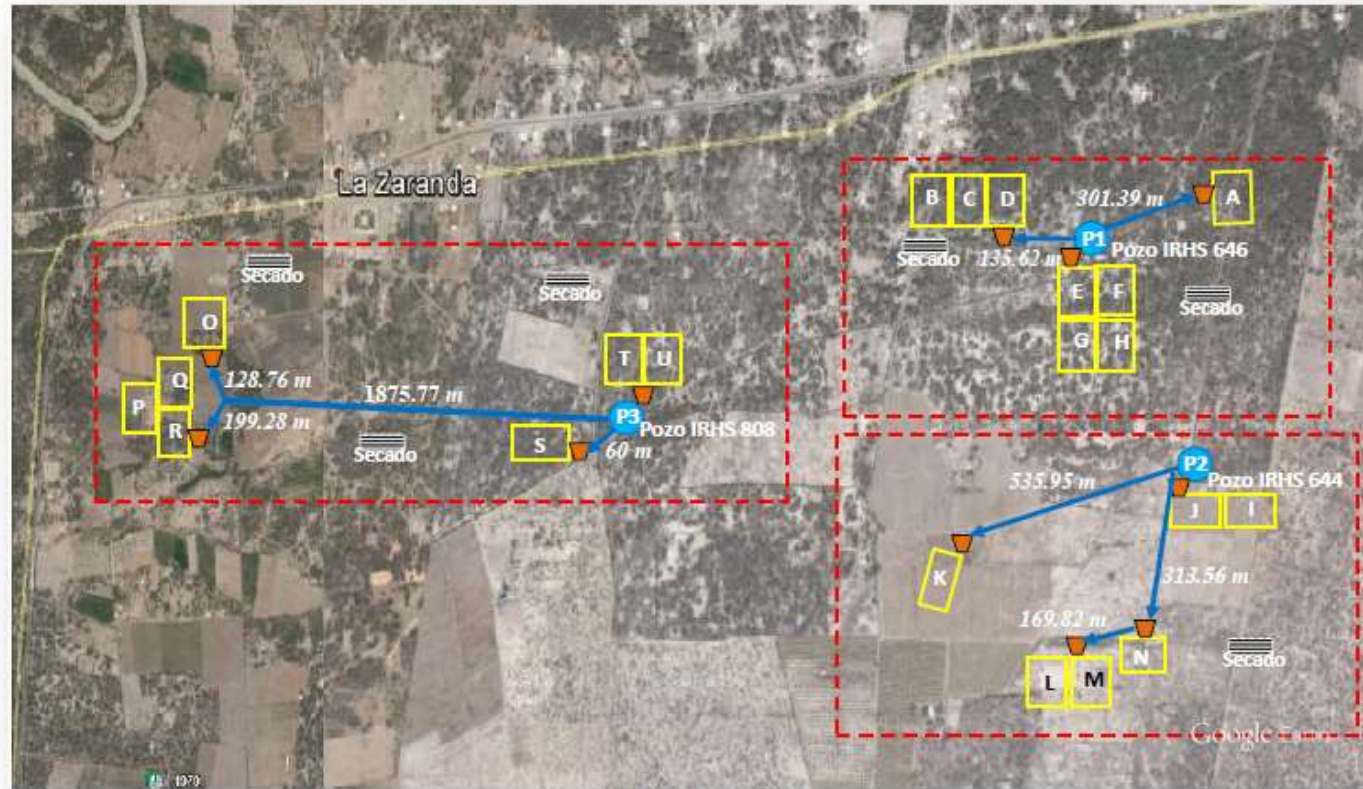
Concepto	Monto (S/.)	Plazo (meses)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
AGROBANCO	304,626.21	60.00	54,832.72	47,168.32	38,124.33	27,452.42	14,859.57
Totales	304,626.21		54,832.72	47,168.32	38,124.33	27,452.42	14,859.57

Concepto	Monto (S/.)	Plazo (meses)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FINANCIAMIENTO	304,939.70	60.00	101,965.65	101,965.65	101,965.65	101,965.65	101,965.65
Totales	304,939.70		101,965.65	101,965.65	101,965.65	101,965.65	101,965.65

AMORTIZACIÓN DE DEUDA				
Cuota	Saldo Capital	Interes	Amortizacion	Cuota
0	304,626.21			
1	262,046.22	54,832.72	42,579.99	97,412.71
2	211,801.82	47,168.32	50,244.39	97,412.71
3	152,513.44	38,124.33	59,288.38	97,412.71
4	82,553.15	27,452.42	69,960.29	97,412.71
5	0.00	14,859.57	82,553.15	97,412.71

AMORTIZACIÓN DE DEUDA				
Cuota	Saldo Capital	Interes	Amortizacion	Cuota
1	304,939.70	60,987.94	40,977.71	101,965.65
2	263,961.99	52,792.40	49,173.25	101,965.65
3	214,788.75	42,957.75	59,007.90	101,965.65
4	155,780.85	31,156.17	70,809.48	101,965.65
5	84,971.37	16,994.27	84,971.37	101,965.65
Total		204,888.53	304,939.70	509,828.23

### Croquis de la ubicación de parcelas y pozos de la Asociación



#### LEYENDA:

<span style="border: 1px solid yellow; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span> 21 Parcelas de terreno que suman 24 has	<span style="border: 2px dashed red; display: inline-block; width: 20px; height: 10px;"></span> Zona de riego de cada pozo	<span style="color: blue;">→</span> Distancia en metros	<span style="background: repeating-linear-gradient(45deg, transparent, transparent 2px, black 2px, black 4px); display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span> Área de Secado
A, B, C,...; S, T, U = Denominación de parcelas.	<span style="background-color: blue; color: white; border-radius: 50%; padding: 2px 5px;">P</span> Pozos (3 pozos)	<span style="color: brown;">▼</span> Reservorios	



Propiedad: Natalia Sofia Chávez Flores

Reservorio



Pozo



**FOTOS DE POZOS Y PARCELAS "ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES EL BADEN – ZARANDA"**

Propiedad: Amado Jesús Camacho Torres



Pozo



